

RESILIENSI

EFISIENSI

**Strategi Perusahaan Multinasional
di Era Ketidakpastian:**

Resiliensi vs Efisiensi

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: Strategi Perusahaan Multinasional di Era
Ketidakpastian: Resiliensi vs Efisiensi*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Professor of Management NUP: 9903252922

Professor Emeritus, IPB-University

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan

Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari)

Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Chairman. Board of Professors, IPB-University, Bogor (2005-2006)

AI - Data Analyst, dan Chairman, Academic Senate, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

© RudyCT Academic Series

rudyct75@gmail.com

19 March 2026

STRATEGI PERUSAHAAN MULTINASIONAL DI ERA KETIDAKPASTIAN: RESILIENSI VS EFISIENSI

Abstrak

Makalah ini membahas perubahan strategi perusahaan multinasional di tengah meningkatnya ketidakpastian global, dengan fokus pada dilema antara efisiensi dan resiliensi. Jika pada era globalisasi klasik perusahaan multinasional cenderung membangun jaringan produksi dan rantai pasok berdasarkan logika biaya terendah, skala terbesar, dan koordinasi lintas batas yang ramping, maka situasi mutakhir menunjukkan pergeseran yang nyata. UNCTAD melaporkan bahwa arus FDI global turun 11% pada 2024, sementara banyak perusahaan sedang menata ulang strategi investasi lintas batas mereka untuk menghadapi ketidakpastian ekonomi, kebijakan perdagangan, dan fragmentasi geopolitik. Pada saat yang sama, WTO mencatat bahwa rantai pasok global semakin pendek, semakin digital, dan semakin terdiversifikasi secara regional ketika perusahaan dan pemerintah mencari reliabilitas, resiliensi, dan daya saing yang lebih tahan terhadap guncangan. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Argumen utama tulisan ini adalah bahwa resiliensi tidak boleh dipahami sebagai lawan mutlak dari efisiensi, melainkan sebagai koreksi strategis terhadap efisiensi yang terlalu sempit. OECD menekankan bahwa resiliensi rantai pasok dibangun dengan "menavigasi risiko, bukan isolasi," dan bahwa rantai pasok yang tangguh bersifat agile, adaptable, dan aligned. IMF juga menunjukkan bahwa diversifikasi sumber pasokan memang dapat meningkatkan resiliensi dengan biaya efisiensi tertentu, tetapi dapat meningkatkan kesejahteraan yang diharapkan bila probabilitas guncangan

besar cukup tinggi. Dengan demikian, perusahaan multinasional tidak sedang bergerak menuju deglobalisasi total, melainkan menuju globalisasi yang lebih sadar risiko. ([OECD](#))

Tulisan ini menyimpulkan bahwa strategi perusahaan multinasional di era ketidakpastian harus bergeser dari paradigma *cost minimization* murni ke paradigma *resilient efficiency*. Hal ini mencakup diversifikasi geografis yang selektif, lokalisasi dekat pasar, digitalisasi dan visibilitas rantai pasok, penguatan keamanan siber, serta investasi serius dalam keterampilan baru. World Economic Forum melaporkan bahwa 63% pemberi kerja melihat *skill gaps* sebagai hambatan utama transformasi bisnis, dan 39% keterampilan inti diperkirakan akan berubah pada periode 2025–2030. Karena itu, resiliensi perusahaan pada masa depan bukan hanya soal logistik dan investasi, tetapi juga soal kapasitas organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan mengelola ketidakpastian secara disiplin. ([World Economic Forum](#))

Kata kunci

Perusahaan multinasional; resiliensi; efisiensi; rantai pasok global; diversifikasi; ketidakpastian geopolitik; FDI; transformasi digital; AI; talenta.

Strategi Perusahaan Multinasional di Era Ketidakpastian: Resiliensi vs Efisiensi

Pendahuluan

Selama beberapa dekade, perusahaan multinasional dibesarkan oleh satu logika strategis yang tampak hampir tak terbantahkan: efisiensi. Produksi ditempatkan di lokasi berbiaya rendah, rantai pasok diperpanjang lintas negara, persediaan ditekan seminimal mungkin, dan koordinasi global dirancang agar biaya per unit terus turun. Model ini membentuk wajah globalisasi korporasi sejak akhir abad ke-20. Namun, memasuki pertengahan dekade 2020-an, lanskap itu berubah secara mendasar. UNCTAD mencatat bahwa global foreign direct investment turun 11% pada

2024, sementara perusahaan-perusahaan lintas negara menghadapi kombinasi ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian kebijakan perdagangan, pengetatan keuangan, dan fragmentasi geopolitik yang makin tajam. Dalam laporan yang sama, UNCTAD menegaskan bahwa banyak MNE kini sedang “recalibrating cross-border investment strategies” untuk menavigasi lingkungan operasi yang lebih kompleks dan tidak pasti. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Perubahan itu bukan gejala sesaat. IMF dalam pembaruan World Economic Outlook Juli 2025 menegaskan bahwa ketegangan geopolitik dapat mengganggu rantai pasok global, mendorong kenaikan harga komoditas, dan memperburuk kekhawatiran fragmentasi. UNCTAD juga menyebut bahwa pada paruh kedua 2025, ketahanan perdagangan akan sangat bergantung pada kejelasan kebijakan, perkembangan geoekonomi, dan kemampuan adaptasi rantai pasok. Di saat yang sama, OECD menekankan bahwa strategi ketahanan rantai pasok tidak boleh disamakan dengan isolasi, melainkan harus dipahami sebagai upaya menavigasi risiko tanpa menghancurkan manfaat keterbukaan perdagangan internasional. ([IMF](#))

Dalam konteks inilah muncul ketegangan strategis yang sangat penting: resiliensi versus efisiensi. Pada pandangan pertama, keduanya tampak bertolak belakang. Efisiensi menuntut penghematan, standarisasi, dan pengurangan redundansi. Resiliensi justru mengandaikan cadangan, diversifikasi, fleksibilitas, dan kemampuan pulih dari gangguan. Namun dilema ini tidak sesederhana memilih salah satu dan menolak yang lain. IMF, dalam studi 2025 tentang diversifikasi rantai pasok, menunjukkan bahwa diversifikasi sumber impor memang dapat meningkatkan resiliensi dengan biaya efisiensi tertentu, tetapi justru dapat meningkatkan kesejahteraan yang diharapkan jika probabilitas guncangan besar cukup tinggi. Artinya, dalam dunia yang makin rawan disrupti, sedikit pengorbanan efisiensi jangka pendek dapat menjadi rasional secara ekonomi bila ia mengurangi kerugian besar di masa depan. ([IMF](#))

Esai ini berargumen bahwa strategi perusahaan multinasional di era ketidakpastian tidak dapat lagi dibangun di atas paradigma efisiensi linear yang lama, tetapi juga tidak boleh terjebak pada romantisme resiliensi yang mahal dan tidak disiplin. Yang dibutuhkan adalah sintesis strategis: **efisiensi yang tangguh** atau **resiliensi yang terukur**. MNE tidak sedang bergerak menuju deglobalisasi total. WTO menunjukkan bahwa rantai pasok global justru sedang menjadi lebih pendek, lebih digital, dan lebih terdiversifikasi secara regional, bukan sekadar runtuh. UNCTAD bahkan mencatat bahwa tren friendshoring dan nearshoring yang sempit mulai bergeser menuju diversifikasi lintas banyak kawasan. Dengan kata lain, masa depan bukanlah akhir globalisasi, melainkan perubahan bentuk globalisasi korporasi.

Dari sudut pandang manajemen strategik, perubahan ini sangat mendasar. Pertanyaan kuncinya bukan lagi sekadar "di mana biaya termurah?", melainkan juga "di mana risiko dapat diserap?", "bagaimana perusahaan menjaga kontinuitas operasi?", "berapa tingkat redundansi yang layak?", "kapabilitas digital apa yang harus dibangun sendiri?", dan "struktur organisasi seperti apa yang mampu belajar dari guncangan?". Karena itu, membahas strategi MNE hari ini berarti membahas ulang asumsi-asumsi lama tentang skala, lokasi, integrasi, dan koordinasi global. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

1. Mengapa efisiensi menjadi strategi dominan

Untuk memahami pergeseran hari ini, kita perlu melihat terlebih dahulu mengapa efisiensi begitu dominan dalam sejarah perusahaan multinasional. Globalisasi korporasi tumbuh dari keyakinan bahwa fragmentasi produksi lintas negara dapat menghasilkan kombinasi optimal antara biaya, kualitas, dan kecepatan. Produksi ditempatkan di lokasi dengan ongkos tenaga kerja lebih rendah, bahan baku diperoleh dari pemasok yang paling kompetitif, dan distribusi diatur melalui jaringan logistik internasional yang semakin canggih. WTO dan OECD dalam berbagai kajian tentang rantai nilai global menunjukkan bahwa

keterbukaan perdagangan, jasa penunjang GVC, dan interoperabilitas lintas negara telah menjadi fondasi utama daya saing perusahaan global. ([OECD](#))

Model ini diperkuat oleh beberapa faktor. Pertama, stabilitas geopolitik relatif pada periode globalisasi intensif membuat perusahaan terbiasa mengasumsikan bahwa arus barang, data, modal, dan komponen akan terus bergerak. Kedua, kemajuan teknologi informasi memungkinkan koordinasi lintas negara menjadi lebih murah dan lebih presisi. Ketiga, pasar modal memberi insentif kuat pada pengurangan biaya jangka pendek dan peningkatan margin. Keempat, filosofi *lean production* dan *just-in-time* mengajarkan bahwa persediaan berlebih, kapasitas menganggur, dan duplikasi pemasok adalah pemborosan yang harus dihilangkan. Kombinasi faktor-faktor ini menjadikan efisiensi bukan hanya strategi, tetapi hampir menjadi ideologi manajemen global. Penekanan OECD bahwa pasar terbuka dan perdagangan internasional membawa manfaat besar menjelaskan mengapa selama bertahun-tahun perusahaan sangat condong pada jaringan pasok yang ramping dan tersebar. ([OECD](#))

Dalam narasi korporasi klasik, perusahaan yang lebih efisien dianggap lebih unggul karena dapat menekan harga, meningkatkan return on capital, dan memperluas pangsa pasar. Pabrik tunggal berskala sangat besar, pemasok utama yang sangat spesialis, serta sentralisasi pembelian global dianggap sebagai keunggulan. Bahkan ketika kapasitas tersebut menciptakan konsentrasi risiko, banyak manajer memilih untuk mengabaikannya karena gangguan besar tampak sebagai peristiwa langka. Selama biaya gangguan yang sesungguhnya belum dialami, biaya pencegahannya terasa terlalu mahal. Di sinilah bias strategis terhadap efisiensi tumbuh. Ia lahir bukan hanya dari logika ekonomi, tetapi juga dari psikologi organisasi yang lebih menghargai penghematan yang terlihat hari ini daripada kerugian hipotetis di masa depan. Temuan IMF bahwa diversifikasi baru menjadi optimal ketika probabilitas guncangan besar cukup tinggi menjelaskan mengapa, pada masa risiko dianggap rendah, organisasi cenderung tetap memilih konfigurasi yang sangat efisien. ([IMF](#))

Namun, asumsi-asumsi yang menopang model efisiensi murni itu mulai tergerus. Ketidakpastian perdagangan, subsidi industri, pembatasan investasi, tekanan keamanan ekonomi, gangguan logistik, volatilitas energi, percepatan AI, dan perubahan kebutuhan talenta mengubah kalkulus lama. Apa yang dulu tampak sebagai “kelebihan biaya” kini mulai terbaca sebagai “premi asuransi strategis.” Dalam bahasa lain, dunia tidak lagi memberi penghargaan hanya pada siapa yang paling murah, tetapi juga pada siapa yang paling mampu bertahan dan beradaptasi. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

2. Sumber-sumber ketidakpastian baru

Ketidakpastian yang dihadapi perusahaan multinasional saat ini bersifat berlapis. Lapisan pertama adalah ketidakpastian geopolitik dan geoekonomi. IMF menegaskan bahwa tarif yang lebih tinggi, ketegangan geopolitik, dan kekhawatiran fragmentasi dapat mengganggu rantai pasok serta memperlemah pertumbuhan global. WEF, dalam *Future of Jobs Report 2025*, juga menemukan bahwa geoeconomic fragmentation dan geopolitical tensions diperkirakan akan mentransformasi model bisnis sekitar sepertiga organisasi dalam lima tahun ke depan. Sebanyak 23% pemberi kerja global melihat meningkatnya pembatasan perdagangan dan investasi sebagai faktor yang membentuk operasi mereka, sementara 21% menunjuk subsidi dan kebijakan industri sebagai faktor penting. ([IMF](#))

Lapisan kedua adalah ketidakpastian kebijakan. UNCTAD mencatat bahwa pada 2025 faktor-faktor paling penting yang meningkatkan ketidakpastian perdagangan mencakup persistensi trade policy uncertainty di Amerika Serikat, potensi tindakan balasan, serta pertumbuhan subsidi dan kebijakan industri yang makin inward-looking. Bagi MNE, perubahan seperti ini bukan sekadar isu makro. Ia langsung memengaruhi keputusan lokasi pabrik, struktur pemasok, desain investasi jangka panjang, dan valuasi proyek lintas batas. Ketika rezim tarif, insentif, atau pembatasan investasi berubah cepat, nilai dari kepastian lokasi dapat lebih besar daripada selisih biaya tenaga kerja yang sempit. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Lapisan ketiga adalah ketidakpastian rantai pasok itu sendiri. OECD menekankan bahwa import concentration meningkat di beberapa area penting meskipun sebagian besar perdagangan global tetap terdiversifikasi. Laporan yang sama mengingatkan bahwa resiliensi dibangun dengan “navigating risk, not isolation,” dan bahwa rantai pasok yang agile, adaptable, dan aligned merupakan penawar bagi sistem perdagangan internasional yang rapuh, membeku, atau terpecah. WTO juga menyebut bahwa rantai pasok kini menjadi lebih pendek, lebih digital, dan lebih terdiversifikasi secara regional ketika perusahaan dan pemerintah mencari reliability, resilience, dan lower-carbon competitiveness. Artinya, ketidakpastian bukan hanya datang dari satu kejadian besar, tetapi dari kesadaran bahwa ketergantungan berlebihan pada satu node, satu pemasok, atau satu koridor logistik dapat menjadi sumber kerentanan strategis. ([OECD](#))

Lapisan keempat adalah ketidakpastian teknologi. OECD menilai AI berpotensi mengangkat produktivitas dan menurunkan defect rates maupun kebutuhan material input, tetapi juga menekankan ketidakpastian jangka panjang atas dampak produktivitas makro, konsentrasi pengembangan AI di big tech, serta risiko keamanan, ketimpangan, dan daya saing. Bagi perusahaan multinasional, AI adalah sumber efisiensi sekaligus sumber ketidakpastian baru. Ia dapat membuat operasi lebih cepat dan lebih hemat, tetapi juga meningkatkan kebutuhan talenta khusus, keamanan siber, dan investasi data. OECD/BCG/INSEAD menambahkan bahwa kelangkaan keterampilan adalah penghambat utama adopsi AI bahkan di banyak perusahaan besar. ([OECD](#))

Lapisan kelima adalah ketidakpastian talenta dan keterampilan. WEF melaporkan bahwa 39% skill set pekerja diperkirakan akan berubah atau menjadi usang pada 2025–2030, sementara skill gaps disebut oleh 63% employer sebagai penghalang terbesar transformasi bisnis. Di saat yang sama, teknologi, fragmentasi geoekonomi, dan transisi hijau mendorong peningkatan permintaan pada AI and big data, networks and cybersecurity,

technological literacy, serta resilience, flexibility, and agility. Dengan demikian, persoalan MNE hari ini tidak hanya "di mana memproduksi," tetapi juga "apakah perusahaan memiliki manusia yang mampu menjalankan model operasi baru." ([World Economic Forum](#))

3. Mengapa efisiensi murni kini menjadi berbahaya

Dalam dunia yang lebih tidak pasti, model efisiensi murni menjadi berbahaya karena ia sering menyembunyikan biaya kegagalan. Pemasok tunggal memang murah sampai ia berhenti beroperasi. Persediaan minimal memang efisien sampai jalur logistik tersendat. Produksi yang sangat terkonsentrasi memang menghasilkan economies of scale sampai satu kebijakan industri, satu konflik dagang, atau satu gangguan energi mengubah seluruh perhitungan. UNCTAD menyebut bahwa uncertainty menekan appetite for new cross-border projects, menunda greenfield investments, dan mendorong kehati-hatian terhadap M&A. Banyak perusahaan kemudian merespons dengan menata ulang sistem produksi untuk memperkuat resilience, mendiversifikasi eksposur geografis, merelokasi basis manufaktur, atau meningkatkan localization. Ini berarti perusahaan sendiri mulai mengakui bahwa efisiensi lama telah menciptakan bentuk-bentuk rapuh yang mahal ketika dunia terguncang. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Bahaya efisiensi murni juga tampak pada pola investasi. UNCTAD mencatat bahwa dalam dua tahun terakhir MNE telah mengantisipasi kebutuhan strategic rebalancing of production locations, dengan Asia Tenggara, Eropa Timur, dan Amerika Tengah menjadi penerima manfaat utama. Pada saat yang sama, cross-border deals secara proporsional menurun dibanding total M&A, dan domestic serta near-market acquisitions menjadi lebih penting di tengah meningkatnya policy risks dan regulatory scrutiny. Artinya, perusahaan tidak sedang meninggalkan internasionalisasi, tetapi mereka mulai mengubah prinsip internasionalisasinya: dari ekspansi yang berorientasi biaya ke ekspansi yang lebih mempertimbangkan kedekatan

pasar, kestabilan kebijakan, dan kontrol risiko. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Jika diterjemahkan ke dalam bahasa manajemen, ini berarti ukuran kinerja strategi operasi tidak lagi bisa hanya cost per unit atau asset turnover. Ia harus memasukkan *time to recover*, *time to survive*, konsentrasi pemasok, ketergantungan kebijakan, elastisitas kapasitas, kemampuan substitusi input, dan fleksibilitas organisasi. OECD menegaskan pentingnya pendekatan yang seimbang terhadap mitigasi risiko rantai pasok tanpa mengorbankan manfaat keterbukaan perdagangan. Kalimat ini sangat penting karena memberi petunjuk strategis: masalahnya bukan bahwa efisiensi harus dibuang, melainkan bahwa efisiensi harus dikontekstualkan di dalam profil risiko yang baru. ([OECD](#))

4. Resiliensi: apa artinya bagi perusahaan multinasional

Resiliensi dalam konteks perusahaan multinasional bukan sekadar kemampuan "bertahan." Ia adalah kemampuan untuk mengantisipasi, menyerap, menyesuaikan, dan pulih dari gangguan tanpa kehilangan arah strategis. OECD mendeskripsikan rantai pasok tangguh sebagai agile, adaptable, dan aligned. IMF menunjukkan bahwa diversifikasi sumber impor dapat mengurangi dampak shock karena perusahaan atau negara tidak bisa segera mengonfigurasi ulang jaringan ketika gangguan terjadi. WTO menambahkan bahwa fase globalisasi baru ditopang oleh rantai pasok yang lebih pendek, lebih digital, dan lebih terdiversifikasi secara regional. Jika ketiga pandangan ini digabungkan, maka resiliensi MNE setidaknya mencakup empat hal: **redundansi selektif**, **diversifikasi terarah**, **visibilitas digital**, dan **kapabilitas adaptasi organisasi**. ([OECD](#))

Redundansi selektif berarti perusahaan tidak perlu menduplikasi semua hal, tetapi harus tahu di mana cadangan benar-benar dibutuhkan. IMF secara eksplisit menunjukkan bahwa diversifikasi paling bermanfaat ketika diarahkan pada targeted imports yang lebih terekspos terhadap shock, berada di posisi upstream, dan menghadapi rigidities lebih besar. Ini pelajaran penting. Resiliensi bukan berarti menyebar semuanya tanpa

prioritas. Ia berarti mengidentifikasi titik-titik yang bila gagal akan melumpuhkan keseluruhan sistem, lalu menambahkan bantalan di sana.

([IMF](#))

Diversifikasi terarah berarti mengurangi ketergantungan ekstrem tanpa kehilangan skala. UNCTAD menunjukkan bahwa pada 2024 tren nearshoring dan friendshoring yang sempit mulai bergeser; perusahaan bukan sekadar memindahkan seluruh operasi ke satu kawasan "aman", tetapi mendiversifikasi jaringan perdagangan ke banyak wilayah untuk mengurangi risiko. Ini menciptakan kompleksitas baru, tetapi juga menurunkan kerentanan terhadap satu titik kegagalan. Jadi resiliensi bukan identik dengan regionalisasi total atau lokalisasi ekstrem. Sering kali ia justru berarti **multi-regionalization**: kehadiran di beberapa basis yang saling melengkapi. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Visibilitas digital berarti kemampuan mengetahui apa yang terjadi dalam jaringan nilai secara hampir real-time. WTO menyebut rantai pasok menjadi lebih digital, sementara OECD dan OECD/BCG/INSEAD menunjukkan bahwa AI, cloud, dan teknologi digital dapat mendukung produktivitas, menurunkan defect rates, dan membantu difusi kapabilitas baru. Di era ketidakpastian, perusahaan yang tidak dapat melihat pemasok tier-2 atau tier-3, status inventori, pergerakan logistik, dan eksposur kebijakan secara cepat akan selalu terlambat merespons. Dengan kata lain, resiliensi hari ini bersifat analog-digital: gudang dan pabrik tetap penting, tetapi kecepatan data semakin menentukan kemampuan bertahan. ([OECD](#))

Kapabilitas adaptasi organisasi berarti adanya struktur kepemimpinan, prosedur eskalasi, dan budaya pembelajaran yang memungkinkan perusahaan mengubah keputusan dengan cepat tanpa jatuh ke kepanikan. WEF mencatat bahwa resilience, flexibility and agility termasuk skill yang pertumbuhannya paling besar permintaannya. Ini bukan hanya soal SDM individu, melainkan soal desain organisasi. MNE yang terlalu kaku, terlalu tersentralisasi, atau terlalu terikat pada KPI biaya jangka pendek akan kesulitan merespons perubahan besar. Sebaliknya, perusahaan yang

mampu memadukan disiplin proses dengan kebebasan taktis lokal akan lebih mudah menavigasi lingkungan yang berubah cepat. ([World Economic Forum](#))

5. Trade-off resiliensi dan efisiensi: nyata, tetapi tidak absolut

Salah satu kekeliruan umum dalam diskusi strategi saat ini adalah memandang resiliensi dan efisiensi sebagai oposisi mutlak. IMF membantu meluruskan hal ini. Studi mereka menunjukkan bahwa diversifikasi memang dapat meningkatkan resiliensi dengan biaya efisiensi, tetapi trade-off itu bukanlah argumen untuk menolak diversifikasi. Justru bila probabilitas shock besar cukup tinggi, diversifikasi targeted imports dapat meningkatkan expected welfare. Ini berarti trade-off tersebut bersifat kondisional, bukan universal. Dalam dunia yang lebih stabil, efisiensi ekstrem mungkin masuk akal. Dalam dunia yang lebih rapuh, efisiensi ekstrem bisa menjadi ilusi yang mahal. ([IMF](#))

OECD juga bergerak ke arah yang sama dengan menekankan "balanced approach". Artinya, jawaban strategis bukanlah berpindah dari satu ekstrem ke ekstrem lain. MNE tidak perlu mengganti jaringan globalnya dengan model autarki perusahaan. Yang dibutuhkan adalah pengelolaan portofolio risiko. Sebagian aktivitas tetap dapat dioptimalkan untuk biaya. Sebagian lain harus dioptimalkan untuk kontinuitas. Sebagian fungsi bisa disentralisasi. Sebagian lain harus diposisikan lebih dekat ke pasar atau dijaga melalui opsi kedua. Dalam bahasa keuangan, perusahaan perlu memandang jaringan operasinya sebagai portofolio aset dengan profil return-risk yang berbeda, bukan sebagai mesin tunggal yang harus selalu dimaksimalkan efisiensinya. ([OECD](#))

Karena itu, pertanyaan strategis yang lebih baik bukan "apakah kita memilih efisiensi atau resiliensi?", melainkan "di bagian mana kita menukar efisiensi dengan resiliensi, sebesar apa, dan untuk risiko jenis apa?" Pabrik ganda di dua kawasan mungkin terlalu mahal untuk produk komoditas dengan substitusi tinggi, tetapi sangat rasional untuk komponen upstream yang kritis. Inventori tambahan mungkin tidak diperlukan untuk seluruh

SKU, tetapi sangat layak untuk item dengan lead time panjang dan sedikit pemasok. Pengembangan kapabilitas AI internal mungkin tidak dibutuhkan untuk semua unit bisnis, tetapi menjadi kunci pada fungsi yang sangat tergantung pada analitik atau orkestrasi jaringan. Dengan kata lain, perusahaan perlu melakukan **resilience costing**, bukan sekadar cost cutting. ([IMF](#))

6. Respons strategis pertama: diversifikasi geografis dan “multi-home strategy”

Respons paling menonjol dari MNE terhadap ketidakpastian adalah diversifikasi geografis. UNCTAD menegaskan bahwa perusahaan sedang merekonfigurasi sistem produksi untuk mendiversifikasi eksposur geografis, merelokasi basis manufaktur, dan meningkatkan lokalisasi. Over the past two years, strategic rebalancing of production locations membuat Asia Tenggara, Eropa Timur, dan Amerika Tengah menjadi beneficiary utama. ASEAN bahkan mencatat kenaikan FDI 10% menjadi USD 225 miliar, rekor baru, pada 2024. Fakta ini penting karena menunjukkan bahwa diversifikasi tidak hanya berhenti pada wacana; ia sudah mengubah peta investasi nyata. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Dalam praktik strategis, ini sering diterjemahkan ke dalam model **China plus one, regional plus backup**, atau bahkan **multi-home production**. Logikanya bukan meninggalkan lokasi lama sepenuhnya, tetapi mengurangi eksposur tunggal. Sebuah perusahaan elektronik, misalnya, dapat tetap mempertahankan basis produksi besar di satu negara karena alasan skala, ekosistem, dan kualitas pemasok, tetapi menambahkan kapasitas kedua di Asia Tenggara atau Meksiko untuk melayani pasar tertentu dan menjadi penyangga bila terjadi gangguan kebijakan atau logistik. Pendekatan ini memang menaikkan kompleksitas koordinasi, tetapi juga menurunkan *single point of failure*. Temuan UNCTAD bahwa smaller economies mulai memainkan peran yang lebih besar karena penurunan trade concentration mendukung pembacaan ini. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Namun diversifikasi geografis tidak boleh dibaca secara dangkal sebagai pemindahan pabrik. Ia harus dilihat sebagai desain ulang arsitektur nilai. Perusahaan perlu menilai kedalaman ekosistem lokal, ketersediaan jasa penunjang GVC, kualitas infrastruktur, stabilitas regulasi, akses pasar regional, dan kemampuan pengembangan talenta. WTO menekankan bahwa ekonomi yang paling diuntungkan dalam fase globalisasi baru adalah yang membuat trade corridors predictable, data and payment systems interoperable, serta business environment transparent and investment ready. Dengan kata lain, lokasi baru harus dipilih bukan hanya karena murah, tetapi karena mampu menjadi bagian dari jaringan yang reliabel dan dapat diintegrasikan.

7. Respons strategis kedua: lokalisasi pasar dan near-market investment

Selain diversifikasi lintas kawasan, MNE juga semakin memperkuat investasi dekat pasar. UNCTAD mencatat adanya tren domestic and near-market acquisitions yang makin penting di tengah policy risks dan regulatory scrutiny. Ini menunjukkan bahwa sebagian perusahaan mulai melihat kedekatan pasar bukan hanya sebagai instrumen pemasaran, tetapi sebagai strategi resiliensi. Ketika permintaan menjadi lebih volatil, kebijakan dagang lebih proteksionis, dan ekspektasi konsumen berbeda antarwilayah, memiliki kapasitas atau aset yang dekat dengan pasar dapat mengurangi risiko sekaligus meningkatkan responsivitas. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Lokalisasi pasar juga relevan karena era efisiensi global yang lama sering memisahkan produksi dan konsumsi terlalu jauh. Produk dibuat di satu wilayah, dikirim ke wilayah lain, dan dipasarkan melalui logika standardisasi global. Kini, fragmentasi kebijakan dan naiknya industrial policy membuat model itu lebih rentan. UNCTAD menyebut bahwa growth in subsidies and inward-looking industrial policies ikut menambah ketidakpastian. Dalam situasi seperti ini, mendekatkan sebagian produksi atau perakitan ke pasar utama dapat menjadi strategi untuk mengurangi risiko tarif, memenuhi

local content rules, dan menyesuaikan produk lebih cepat. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Tetapi lokalisasi yang cerdas tidak berarti duplikasi total. Yang lebih penting adalah memutuskan fungsi mana yang harus dekat pasar dan mana yang tetap dapat dipusatkan. R&D generik mungkin masih disentralisasi, tetapi kustomisasi produk bisa diregionalisasi. Produksi komponen inti bisa tetap global, tetapi final assembly dipindah lebih dekat ke konsumen. Keputusan seperti ini menuntut segmentasi arsitektur operasi yang jauh lebih matang dibanding era ketika satu konfigurasi global dianggap cukup untuk semua wilayah. Resiliensi, dalam konteks ini, lahir dari kemampuan membedakan kebutuhan, bukan dari pemborosan membabi buta. ([OECD](#))

8. Respons strategis ketiga: digitalisasi, AI, dan visibilitas ujung-ke-ujung

Di era ketidakpastian, digitalisasi bukan lagi proyek efisiensi tambahan, tetapi fondasi resiliensi operasional. WTO menegaskan bahwa rantai pasok menjadi lebih digital, sementara OECD menunjukkan bahwa AI dapat membantu meningkatkan produktivitas, menurunkan defect rates, dan mengurangi kebutuhan input material. OECD/BCG/INSEAD juga mencatat bahwa perusahaan melihat nilai besar dari layanan publik dan kebijakan yang membantu difusi AI, meskipun kelangkaan keterampilan tetap menjadi hambatan utama. Bagi MNE, pesan strategisnya jelas: tanpa kapasitas digital yang memadai, perusahaan akan kesulitan mendeteksi gangguan, memodelkan skenario, dan mengalokasikan ulang sumber daya secara cepat.

AI khususnya membuka kemungkinan baru dalam *demand sensing*, predictive maintenance, supplier risk scoring, dynamic routing, dan skenario tarif atau kebijakan. Tetapi seperti diingatkan OECD, manfaat produktivitas AI disertai ketidakpastian jangka panjang, konsentrasi di big tech, dan risiko keamanan maupun ketimpangan. Karena itu, strategi MNE tidak boleh hanya "mengadopsi AI", melainkan harus memutuskan bagian mana dari stack digital yang mesti dikendalikan sendiri, bagian mana yang

aman di-outsourcing, dan bagaimana membangun governance agar ketergantungan digital tidak menciptakan bentuk kerentanan baru. Resiliensi digital yang buruk bisa membuat perusahaan sangat efisien dalam kondisi normal, tetapi sangat rentan ketika sistem, data, atau vendor digital terganggu. ([OECD](#))

Di sini, dimensi keamanan siber menjadi sangat penting. WEF menyebut bahwa geoeconomic fragmentation secara signifikan meningkatkan kekhawatiran cybersecurity, dan bahwa networks and cybersecurity termasuk skill yang pertumbuhannya paling cepat. Ini berarti transformasi operasi yang lebih digital harus disertai peningkatan investasi dalam keamanan, bukan sekadar otomatisasi. Perusahaan multinasional yang menyatukan pabrik, logistik, supplier portal, cloud, dan analitik tanpa perlindungan yang kuat justru menciptakan sistem yang sangat efisien tetapi sangat rapuh. Dalam dunia yang saling terhubung, satu celah siber dapat berubah menjadi gangguan multi-negara. ([World Economic Forum](#))

9. Respons strategis keempat: sumber daya manusia sebagai infrastruktur resiliensi

Sering kali diskusi tentang resiliensi terlalu fokus pada pabrik, kontainer, dan pemasok, padahal manusia adalah infrastruktur resiliensi yang paling menentukan. WEF menegaskan bahwa skill gaps adalah penghalang terbesar transformasi bisnis, disebut oleh 63% pemberi kerja. Laporan yang sama menunjukkan bahwa 85% employer berencana memprioritaskan upskilling tenaga kerja, 70% akan merekrut staf dengan keterampilan baru, dan 50% berencana mentransisikan pekerja dari peran yang menurun ke peran yang tumbuh. Ini memperlihatkan bahwa perusahaan kini semakin melihat strategi talenta bukan sebagai fungsi pendukung, tetapi sebagai inti daya adaptasi organisasi. ([World Economic Forum](#))

Keterampilan yang naik juga memberi arah yang jelas. WEF menyebut AI and big data, networks and cybersecurity, technological literacy, analytical thinking, serta resilience, flexibility and agility sebagai skill yang paling meningkat pentingnya. Ini sangat relevan dengan topik kita. Resiliensi

perusahaan tidak mungkin dibangun hanya dengan infrastruktur fisik bila para manajer, analis, engineer, dan operator tidak memiliki kemampuan membaca gangguan, menyesuaikan proses, serta membuat keputusan di bawah ketidakpastian. Dalam bahasa manajemen, organisasi tangguh membutuhkan **adaptive cognition**, bukan sekadar SOP yang rapi. ([World Economic Forum](#))

OECD/BCG/INSEAD menambahkan bahwa perusahaan sangat menghargai kebijakan dan program yang membantu pengembangan human capital untuk AI adoption. Ini berarti bahkan di perusahaan besar, transformasi teknologi dan resiliensi operasional bertemu pada titik yang sama: pembelajaran organisasi. MNE yang terlalu bergantung pada perekrutan talenta eksternal tanpa membangun sistem pembelajaran internal akan sulit mengejar perubahan yang cepat. Sebaliknya, perusahaan yang mengembangkan mekanisme internal untuk reskilling, rotasi lintas fungsi, dan pembelajaran berbasis proyek akan lebih mampu menggabungkan efisiensi teknologi dengan keluwesan manusia. ([OECD](#))

10. Respons strategis kelima: keuangan, investasi, dan opsionalitas

Era ketidakpastian menuntut cara pandang baru terhadap alokasi modal. UNCTAD menunjukkan bahwa uncertainty menunda greenfield projects, menekan appetite for cross-border projects, dan mendorong kehati-hatian terhadap M&A. Pada saat yang sama, domestik dan near-market acquisitions menjadi lebih penting. Ini menyiratkan bahwa perusahaan tidak hanya mengubah *where to invest*, tetapi juga *how to invest*. Di masa lalu, investasi raksasa yang sangat terspesialisasi dan sulit dibalik bisa dianggap ideal karena menghasilkan skala maksimal. Kini, banyak perusahaan mulai lebih menghargai **opsionalitas**: kemampuan untuk mengubah arah, menambah kapasitas secara bertahap, atau masuk ke pasar melalui aset yang lebih fleksibel. ([UN Trade and Development](#) ([UNCTAD](#)))

Opsionalitas strategis berarti perusahaan menilai investasi bukan hanya dari NPV dasar, tetapi dari nilai pilihan yang dikandungnya. Pabrik modular,

kontrak pemasok yang memungkinkan realokasi, joint venture yang membuka akses pasar tanpa komitmen penuh di awal, atau akuisisi near-market yang memberi foothold regulatori—semuanya bisa dianggap lebih bernilai dalam lingkungan yang berubah cepat. Ini bukan berarti perusahaan harus menjadi sangat konservatif. Sebaliknya, justru perusahaan yang berani tumbuh tetapi tetap menyimpan ruang manuver akan lebih unggul daripada yang mengejar efisiensi ekstrem tetapi kehilangan kemampuan memutar haluan. Temuan UNCTAD bahwa investor uncertainty kini menekan deal activity dan proyek baru membuat pendekatan berbasis opsi menjadi semakin relevan. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Dimensi keuangan lain adalah biaya modal. IMF mengingatkan bahwa larger fiscal deficits atau increased risk aversion dapat menaikkan long-term interest rates dan mengetatkan kondisi keuangan global. Bagi MNE, ini berarti strategi resiliensi juga harus lolos uji pembiayaan. Tidak semua redundansi layak didanai dengan bunga mahal. Karena itu, perusahaan perlu membedakan investasi resiliensi yang benar-benar material dari yang sekadar tampak aman. Sekali lagi, resiliensi yang baik bukan pemborosan. Ia adalah alokasi bantalan pada titik-titik yang menghasilkan perlindungan paling besar relatif terhadap biaya. ([IMF](#))

11. Dari rantai pasok ke model operasi: perubahan level strategi

Perubahan strategi MNE tidak berhenti pada rantai pasok. Yang sesungguhnya berubah adalah **model operasi**. Dalam model lama, kantor pusat sering bertindak sebagai arsitek global tunggal yang mendorong standardisasi setinggi mungkin. Dalam model baru, kantor pusat tetap penting, tetapi harus bekerja lebih sebagai orkestrator portofolio. Ia menetapkan prinsip, peta risiko, dan prioritas investasi, sementara unit regional atau negara diberi ruang lebih besar untuk menyesuaikan eksekusi. WTO menekankan pentingnya interoperabilitas data dan pembayaran, sedangkan OECD berbicara tentang supply chains yang

aligned. Ini mengisyaratkan bahwa koordinasi lintas unit kini semakin penting, tetapi koordinasi itu tidak boleh melumpuhkan adaptasi lokal.

Konsekuensinya, banyak MNE perlu meninjau ulang struktur pengambilan keputusan. Bila semua keputusan pemasok, persediaan, dan pengalihan produksi harus menunggu persetujuan hierarki yang panjang, maka organisasi akan terlalu lambat. Sebaliknya, jika desentralisasi terlalu jauh tanpa data dan prinsip bersama, perusahaan akan kehilangan sinergi dan daya tawar. Maka tantangan strategisnya ialah membangun apa yang dapat disebut **centralized intelligence, distributed execution**: informasi dan kerangka risiko dipusatkan, tetapi respons taktis dipercepat di lapangan. Pendekatan semacam ini makin penting karena sumber ketidakpastian—kebijakan, logistik, siber, tenaga kerja—sering muncul lokal tetapi berdampak global. ([OECD](#))

12. Sektor-sektor tidak menghadapi dilema yang sama

Penting ditegaskan bahwa trade-off resiliensi versus efisiensi tidak identik di semua sektor. UNCTAD menunjukkan bahwa greenfield announcements di supply chain-intensive industries seperti electronics, automotive, machinery, dan textiles tetap aktif, sementara investasi skala besar pada semiconductors dan strategic sectors meningkat di beberapa pasar. OECD dan WTO juga menekankan pentingnya GVC-enabling services dan digital infrastructure. Ini berarti sektor dengan teknologi tinggi, komponen kritis, atau regulasi strategis cenderung bergerak lebih cepat ke arah resiliensi karena biaya gangguannya luar biasa besar. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Sebaliknya, pada sektor dengan substitusi input tinggi dan diferensiasi rendah, perusahaan mungkin masih dapat menekan biaya lebih agresif karena satu titik gangguan tidak otomatis melumpuhkan keseluruhan model bisnis. Di industri digital murni, resiliensi lebih banyak terkait pada cloud dependency, cyber risk, talent, dan regulation dibanding inventori fisik. Dalam manufaktur berat, resiliensi bisa lebih terkait ke energi, critical minerals, dan transport corridors. Di industri konsumen cepat, kedekatan

pasar, kecepatan replenishment, dan fleksibilitas SKU bisa lebih penting daripada kapasitas pabrik tunggal yang sangat besar. Jadi, strategi yang baik harus berangkat dari **materiality of risk**, bukan dari slogan generik bahwa semua orang harus reshoring atau semua orang harus diversify. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

13. Peluang bagi kawasan berkembang: ASEAN dan sekitarnya

Pergeseran strategi MNE juga membuka peluang bagi kawasan berkembang tertentu. UNCTAD mencatat bahwa Asia Tenggara menjadi salah satu penerima manfaat utama strategic rebalancing of production locations, dengan ASEAN mencatat rekor FDI USD 225 miliar pada 2024, naik 10%. Fakta ini menunjukkan bahwa ketika MNE mencari kombinasi antara akses pasar regional, biaya yang masih kompetitif, dan diversifikasi risiko, kawasan seperti ASEAN dapat memperoleh posisi strategis baru. Namun peluang ini tidak datang otomatis. WTO menegaskan bahwa ekonomi yang akan paling diuntungkan adalah yang membuat koridor perdagangan dapat diprediksi, sistem data dan pembayaran interoperabel, serta lingkungan bisnis transparan dan siap investasi. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Artinya, bagi negara seperti Indonesia, peluang terbesar bukan hanya menjadi lokasi produksi murah pengganti negara lain. Peluang yang lebih strategis adalah menjadi bagian dari **arsitektur resiliensi regional**: menyediakan konektivitas, kepastian kebijakan, jasa logistik, tenaga kerja terampil, dan kapasitas manufaktur yang dapat diintegrasikan ke jaringan global baru. Jika negara hanya menawarkan biaya rendah tanpa perbaikan institusional, maka ia mudah tergantikan. Tetapi jika ia menawarkan kombinasi antara market access, political stability, logistics efficiency, dan digital readiness, maka ia dapat menjadi node penting dalam fase globalisasi yang lebih berlapis.

14. Resiliensi bukan alasan untuk membuang disiplin efisiensi

Meski argumen untuk resiliensi semakin kuat, penting untuk menghindari kesalahan sebaliknya: mengagungkan resiliensi tanpa disiplin ekonomi. OECD dengan tepat memperingatkan bahwa mitigasi risiko harus dilakukan tanpa undermining the upside benefits of global trade. Ini adalah koreksi penting bagi narasi yang terlalu tergesa-gesa menyerukan relokasi total, duplikasi menyeluruh, atau proteksionisme korporasi. Tidak semua redundansi itu bernilai. Tidak semua lokalisasi itu efisien secara strategis. Tidak semua ketergantungan itu buruk. Yang buruk adalah ketergantungan buta pada titik yang salah. ([OECD](#))

Karena itu, perusahaan yang cerdas justru akan semakin analitis. Mereka akan memetakan risiko secara lebih rinci, menilai upstream dependencies, menghitung biaya gangguan, membangun skenario, dan mengembangkan indikator peringatan dini. Mereka tidak akan meninggalkan globalisasi, tetapi akan menjalankan globalisasi dengan perangkat analisis yang lebih matang. Mereka tidak akan mengejar efisiensi semu yang rapuh, tetapi juga tidak akan membiarkan organisasi membengkak atas nama keamanan. Yang mereka cari adalah **resilient efficiency**: operasi yang tetap kompetitif, tetapi tidak roboh saat guncangan datang. IMF, OECD, WTO, dan UNCTAD—meski dari sudut yang berbeda—sebetulnya mengarah ke kesimpulan yang sama: masa depan bukan isolasi, melainkan keterbukaan yang lebih sadar risiko. ([IMF](#))

Penutup

Perusahaan multinasional sedang bergerak memasuki fase baru globalisasi. Fase ini tidak ditandai oleh akhir perdagangan internasional atau runtuhnya jaringan nilai global, melainkan oleh berubahnya logika strategis yang mengaturnya. UNCTAD memperlihatkan bahwa investor uncertainty meningkat, FDI global turun, dan banyak MNE merekalibrasi strategi lintas batas mereka. WTO menunjukkan bahwa rantai pasok menjadi lebih pendek, lebih digital, dan lebih terdiversifikasi secara regional. OECD menekankan perlunya pendekatan seimbang terhadap resiliensi, sementara IMF membuktikan bahwa diversifikasi dapat meningkatkan kesejahteraan

ketika probabilitas guncangan besar tinggi. Semua ini mengarah pada satu simpulan: paradigma efisiensi lama tidak cukup lagi. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Namun jawaban yang tepat juga bukan membuang efisiensi dan menggantinya dengan ketakutan permanen. Strategi perusahaan multinasional di era ketidakpastian harus bergerak ke arah sintesis: diversifikasi yang selektif, lokalisasi yang rasional, digitalisasi yang cerdas, penguatan talenta, dan investasi berbasis opsionalitas. Resiliensi harus dihitung, bukan diromantisasi. Efisiensi harus dipertahankan, tetapi tidak lagi dipuja secara absolut. Dalam dunia yang dipenuhi ketegangan geopolitik, kebijakan industri, AI, risiko siber, dan perubahan keterampilan, perusahaan yang paling berhasil bukanlah yang sekadar paling hemat, melainkan yang paling mampu mengubah keterbukaan global menjadi kekuatan adaptif. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Secara manajerial, pelajaran utamanya sederhana tetapi mendalam: **rantai pasok harus dipikirkan sebagai sistem risiko, investasi harus dibaca sebagai portofolio opsi, teknologi harus dipadukan dengan manusia, dan strategi global harus dirancang untuk dunia yang tidak lagi menganggap gangguan sebagai pengecualian.** Perusahaan multinasional yang memahami hal ini akan lebih siap menghadapi masa depan. Mereka tidak akan sekadar selamat dari ketidakpastian; mereka dapat mengubah ketidakpastian menjadi sumber keunggulan bersaing yang baru. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Glosarium

Perusahaan multinasional (multinational enterprises/MNEs)

Perusahaan yang menjalankan aktivitas produksi, investasi, atau pengelolaan aset di lebih dari satu negara, dan karena itu sangat dipengaruhi oleh perubahan kebijakan lintas batas, FDI, dan konfigurasi rantai nilai global. UNCTAD menggunakan istilah ini dalam analisis tentang

keputusan investasi internasional dan penataan ulang strategi lintas batas.
([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Efisiensi

Dalam konteks strategi internasional, efisiensi merujuk pada upaya menekan biaya, meningkatkan produktivitas, dan memaksimalkan pemanfaatan aset melalui standarisasi, skala, serta koordinasi lintas negara yang ramping. Dalam esai ini, efisiensi dibaca sebagai logika dominan globalisasi korporasi sebelum gelombang ketidakpastian terbaru. Itu merupakan inferensi berbasis pada pembahasan OECD mengenai rantai pasok dan produksi kompetitif. ([OECD](#))

Resiliensi

Kemampuan perusahaan atau rantai pasok untuk mengantisipasi, menyerap, menyesuaikan diri, dan pulih dari gangguan. OECD merumuskan rantai pasok tangguh sebagai rantai yang agile, adaptable, dan aligned, serta menekankan bahwa resiliensi dibangun dengan menavigasi risiko, bukan melalui isolasi total. ([OECD](#))

Trade-off resiliensi–efisiensi

Ketegangan strategis ketika peningkatan ketahanan melalui diversifikasi, redundansi, atau kapasitas cadangan dapat menambah biaya jangka pendek, tetapi mengurangi kerugian saat terjadi guncangan. IMF menegaskan bahwa diversifikasi sumber impor dapat meningkatkan resiliensi “at the cost of efficiency,” tetapi tetap dapat meningkatkan kesejahteraan yang diharapkan jika probabilitas shock besar cukup tinggi. ([IMF](#))

Diversifikasi rantai pasok

Strategi mengurangi ketergantungan pada satu pemasok, satu negara, atau satu koridor logistik dengan membangun sumber alternatif yang lebih beragam. IMF menekankan bahwa diversifikasi paling relevan untuk impor yang sangat terekspos pada shock, berada di posisi upstream, atau memiliki rigiditas tinggi. ([IMF](#))

Regional diversification

Pergeseran dari konsentrasi jaringan pasok global pada sedikit lokasi menuju penyebaran yang lebih luas antarwilayah. WTO mencatat bahwa rantai pasok saat ini menjadi lebih pendek, lebih digital, dan lebih terdiversifikasi secara regional karena perusahaan dan pemerintah mencari reliability dan resilience.

Near-market investment

Investasi yang ditempatkan lebih dekat ke pasar konsumen utama untuk mengurangi risiko tarif, mempercepat respons terhadap permintaan, dan meningkatkan kontrol operasional. UNCTAD menunjukkan bahwa *near-market acquisitions* menjadi semakin penting di tengah meningkatnya ketidakpastian kebijakan dan pengawasan regulasi. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Investor uncertainty

Ketidakpastian yang memengaruhi keputusan investasi perusahaan lintas negara, baik karena perlambatan ekonomi, kebijakan perdagangan, ketegangan geopolitik, maupun perubahan aturan investasi. UNCTAD menyebut bahwa uncertainty menekan selera perusahaan untuk proyek lintas batas baru, menunda greenfield projects, dan meningkatkan kehati-hatian terhadap M&A. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Visibilitas rantai pasok

Kemampuan perusahaan untuk melihat kondisi pemasok, inventori, aliran barang, dan risiko operasional secara menyeluruh dan cepat. Dalam konteks esai ini, visibilitas dipahami sebagai unsur kunci resiliensi di era rantai pasok yang makin digital. Pandangan ini didukung oleh WTO tentang digitalisasi rantai pasok dan OECD tentang peran digital transformation dalam fungsi rantai pasok. ([OECD](#))

Opsionalitas strategis

Kemampuan perusahaan mempertahankan ruang manuver melalui investasi modular, portofolio lokasi, pemasok alternatif, atau bentuk ekspansi bertahap, sehingga tidak terkunci pada satu konfigurasi operasi.

Ini merupakan inferensi manajerial dari temuan UNCTAD tentang kehati-hatian investasi, diversifikasi geografis, dan reconfiguration of production systems. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Agile, adaptable, and aligned supply chains

Rumusan OECD tentang karakter rantai pasok yang tangguh: lincah dalam merespons perubahan, mampu beradaptasi terhadap disrupsi, dan selaras dalam koordinasi antaraktor. Ini adalah salah satu konsep kunci dalam pembacaan resiliensi perusahaan multinasional. ([OECD](#))

Skill gaps

Kesenjangan antara keterampilan yang dibutuhkan perusahaan dan keterampilan yang tersedia dalam tenaga kerja. World Economic Forum melaporkan bahwa 63% pemberi kerja menilai *skill gaps* sebagai hambatan utama transformasi bisnis pada periode 2025–2030. ([World Economic Forum](#))

Resilience, flexibility, and agility

Sekelompok kemampuan organisasi dan individu untuk menyesuaikan diri, bertindak cepat, dan tetap efektif di tengah perubahan. WEF menempatkan kemampuan ini di antara keterampilan yang makin penting dalam transformasi bisnis. ([World Economic Forum Reports](#))

Adopsi AI dalam perusahaan

Pemanfaatan kecerdasan buatan untuk meningkatkan pengambilan keputusan, produktivitas, otomasi, analitik, dan orkestrasi operasi perusahaan. OECD, BCG, dan INSEAD menunjukkan bahwa AI berpotensi meningkatkan produktivitas, tetapi adopsinya juga terkendala oleh keterampilan, tata kelola, dan ketidakmerataan difusi. ([OECD](#))

Daftar Pustaka (APA 7)

Ahn, J. B., & Tan, B. J. (2025). *Supply chain diversification and resilience* (IMF Working Paper No. WP/25/102). International Monetary Fund. ([IMF](#))

Estevadeordal, A., Baatar, N., & others. (2025). *Resilience and reglobalization: Global value chain development report 2025, chapter 2*. World Trade Organization. ([World Trade Organization](#))

Filippucci, F., Längle, K., Marcolin, L., & others. (2024). *The impact of artificial intelligence on productivity, distribution and growth: Key mechanisms, initial evidence and policy challenges* (OECD Artificial Intelligence Papers No. 15). OECD Publishing. ([OECD](#))

OECD. (2025). *OECD supply chain resilience review: Navigating risks*. OECD Publishing. ([OECD](#))

OECD, Boston Consulting Group, & INSEAD. (2025). *The adoption of artificial intelligence in firms*. OECD Publishing. ([OECD](#))

UN Trade and Development. (2025). *World investment report 2025: International investment in the digital economy*. United Nations. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum. ([World Economic Forum Reports](#))

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking. Access date: 19 March 2026. Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/69bb5e17-2b38-83a1-96d3-7ac671796909>