

Pengaruh Lingkungan Eksternal terhadap Strategi Bisnis di Sektor FMCG: Studi Litaratur Berbasis Kasus PT Indofood Sukses Makmur Tbk

Azmi Talitha Gani¹
Gina Aniatus Sa'adah²
Fellisa Juliana Nur Fajriah³
Hesti Kusumaningrum⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

*e-mail: atalitha959@gmail.com¹, ginaaniatussaadah18@gmail.com², fellisajnf@gmail.com³, hesti.kusumaningrum@uinjkt.ac.id⁴

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan eksternal terhadap strategi bisnis di sektor *fast-moving consumer goods* (FMCG) dengan fokus pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Menggunakan pendekatan studi literatur berbasis kasus, kajian ini mengacu pada kerangka PESTEL dan Porter's Five Forces untuk mengidentifikasi berbagai faktor eksternal yang berdampak terhadap penyusunan strategi perusahaan. Hasil studi menunjukkan bahwa tekanan eksternal seperti fluktuasi ekonomi, regulasi ketat, dan perubahan tren konsumen memiliki dampak langsung terhadap penyesuaian strategi Indofood. Penelitian ini memberikan wawasan strategis bagi pelaku industri FMCG mengenai pentingnya integrasi antara analisis lingkungan eksternal dan sistem pengendalian strategis. Dengan memahami faktor-faktor seperti regulasi, tren konsumen, dan persaingan pasar, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih adaptif dan berbasis data. Pendekatan PESTEL dan Porter's Five Forces digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis jangka panjang. Kebaruan studi ini terletak pada penerapan terpadu kedua kerangka tersebut dalam konteks perusahaan FMCG di Indonesia, serta penekanan pada keterkaitan antara faktor eksternal, formulasi strategi, dan tata kelola perusahaan. Kajian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman strategis yang berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Kata kunci: Lingkungan Eksternal, Strategi Bisnis, Tata Kelola Perusahaan, PESTLE, Industri FMCG.

Abstract

This study aims to analyze the influence of external environmental factors on business strategy in the fast-moving consumer goods (FMCG) sector, focusing on the case of PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Employing a case-based literature review approach, the analysis utilizes the PESTEL framework and Porter's Five Forces to identify various external factors that affect the company's strategic formulation. The findings reveal that external pressures such as economic fluctuations, strict regulations, and shifting consumer trends have a direct impact on Indofood's strategic adjustments. This study offers strategic insights for FMCG players by emphasizing the importance of integrating external environment analysis with strategic control systems. Understanding external elements such as regulatory changes, market competition, and consumer preferences enables firms to formulate more adaptive, data-driven strategies. The novelty of this study lies in the integrated application of the PESTEL and Porter frameworks within the Indonesian FMCG context. Moreover, it highlights how external factors influence not only strategic formulation but also corporate governance and strategic control, contributing to a more sustainable and responsive business strategy framework.

Keywords: External Environment, Business Strategy, Corporate Governance, PESTLE, FMCG Industry.

PENDAHULUAN

Persyaratan umum: Sebagai perusahaan yang beroperasi di sektor *fast-moving consumer goods* (FMCG), PT Indofood Sukses Makmur Tbk dihadapkan pada berbagai tantangan eksternal yang dinamis, baik di tingkat nasional maupun global. Di tengah pesatnya arus globalisasi dan perkembangan teknologi digital, perusahaan dituntut untuk senantiasa bersikap adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang kompleks dan tidak dapat dikendalikan secara

langsung. Lingkungan eksternal mencakup berbagai faktor makro yang memiliki pengaruh besar terhadap keberlanjutan dan keberhasilan strategi bisnis, meliputi faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan sekitar, dan hukum (PESTEL). Selain itu, analisis terhadap intensitas persaingan dalam industri juga menjadi kunci dalam menentukan posisi strategis perusahaan, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka Porter's Five Forces (Rothaermel, 2021).

Sebagai salah satu pelaku utama di industri makanan dan minuman terbesar di Indonesia, Indofood menghadapi berbagai tekanan eksternal, termasuk fluktuasi nilai tukar mata uang, serta adanya kebijakan pemerintah yang terkait bahan pangan, perubahan tren konsumen menuju gaya hidup sehat, serta meningkatnya persaingan dari produk lokal maupun global (Bappenas, 2023). Faktor-faktor tersebut menuntut perusahaan untuk cepat dan tepat dalam menyesuaikan strategi bisnisnya agar tetap relevan dan kompetitif.

Strategi bisnis yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal berisiko membuat perusahaan kehilangan peluang pasar, mengalami ketidakefisienan operasional, dan menurunnya daya saing. Sebaliknya, perusahaan yang mampu menganalisis serta merespons faktor eksternal secara proaktif cenderung lebih unggul dalam merumuskan strategi yang berkelanjutan (Barney & Hesterly, 2019) & (David & David, 2017). Oleh karena itu, analisis ini tidak hanya bertujuan untuk memahami kondisi eksternal secara deskriptif, tetapi juga untuk menilai sejauh mana faktor-faktor tersebut memengaruhi formulasi dan implementasi strategi bisnis Indofood.

Dalam konteks persaingan yang semakin ketat dan penuh ketidakpastian, perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan kekuatan internal semata. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi berbagai faktor eksternal menjadi elemen kunci dalam menjaga keberlangsungan usaha. Lingkungan eksternal dapat menghadirkan peluang sekaligus ancaman yang secara langsung berdampak pada kinerja organisasi (Wheelen et al., 2018). Ketidakmampuan dalam mengelola pengaruh eksternal secara strategis dapat menyebabkan penurunan daya saing di pasar.

Ketidakmampuan dalam mengelola pengaruh eksternal secara strategis dapat menyebabkan penurunan daya saing di pasar. Di sisi lain, berbagai faktor eksternal seperti kondisi ekonomi makro, persaingan pasar, regulasi pemerintah, dan perkembangan teknologi menjadi elemen penting yang perlu diantisipasi secara tepat. Ketidakstabilan harga bahan baku, tekanan regulasi, serta perubahan perilaku konsumen dapat memengaruhi margin keuntungan dan fleksibilitas operasional perusahaan (Ekasari & Sasono, 2024).

Analisis terhadap faktor-faktor eksternal seperti kondisi makroekonomi, regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, dan perubahan perilaku konsumen menjadi sangat krusial bagi perusahaan FMCG, termasuk industri makanan dan minuman (Kotler & Kevin, 2016). PT Indofood Sukses Makmur Tbk, sebagai pemimpin pasar dalam industri ini, juga menghadapi tantangan besar dari perubahan struktur ekonomi nasional, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pola hidup sehat, tekanan regulasi, termasuk munculnya kompetitor baru baik di tingkat domestik maupun internasional (Indofood, 2022; Bappenas, 2023). Kondisi tersebut menuntut Indofood untuk lebih responsif dalam menyesuaikan strategi bisnisnya.

Sebagai entitas yang bergerak dalam industri *fast-moving consumer goods* (FMCG), Indofood beroperasi di sektor yang sangat dipengaruhi oleh dinamika pasar, efisiensi rantai pasok, serta kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan preferensi konsumen. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur berbasis kasus, dengan PT Indofood Sukses Makmur Tbk sebagai objek utama kajian dan memberikan ruang untuk menelaah secara menyeluruh terkait antara faktor-faktor eksternal dan strategi bisnis perusahaan secara kontekstual dan berbasis bukti empiris dari berbagai sumber literatur. Melalui penerapan kerangka analisis PESTEL dan Porter's Five Forces, studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi bagaimana faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi makro, kemajuan teknologi, perubahan sosial, serta tekanan kompetitif berdampak terhadap perumusan dan pelaksanaan strategi bisnis Indofood.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pengaruh lingkungan eksternal terhadap strategi korporasi di sektor

FMCG, serta menawarkan wawasan strategis yang dapat dijadikan referensi oleh pelaku usaha sejenis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan tidak hanya sekedar mengidentifikasi pengaruh lingkungan eksternal terhadap strategi bisnis Indofood, tetapi juga mengevaluasi bagaimana respon strategis tersebut tercermin dalam sistem pengendalian strategis dan praktik tata kelola perusahaan yang dijalankan oleh manajemen dalam rangka menjaga kesinambungan dan keunggulan kompetitif perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur berbasis kasus. Sumber data terdiri atas jurnal akademik, laporan tahunan Indofood, publikasi pemerintah (Bappenas), serta literatur dari ahli strategi seperti Porter, Wheelen, dan Barney. Analisis dilakukan dengan menelaah keterkaitan antara faktor-faktor eksternal dan kebijakan strategis perusahaan.

Fokus analisis diarahkan pada keterkaitan antara tekanan eksternal yang teridentifikasi melalui studi literatur dengan mekanisme pengambilan keputusan strategis Indofood dalam kerangka pengendalian strategis dan tata kelola perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Integrasi Lingkungan Eksternal dengan Sistem Pengendalian Strategis di Indofood

PT Indofood Sukses Makmur Tbk menunjukkan tingkat adaptabilitas yang tinggi dalam menghadapi tekanan dari lingkungan eksternal melalui penerapan sistem pengendalian strategis yang terintegrasi secara menyeluruh. Perusahaan menggabungkan analisis eksternal ke dalam proses perencanaan strategis dengan menerapkan pendekatan PESTEL (politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan sekitar, dan hukum) serta SWOT, yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang serta ancaman dari lingkungan makro dan industri. Pendekatan ini berfungsi sebagai alat deteksi dini terhadap perubahan eksternal yang berpotensi memengaruhi kinerja maupun arah strategis perusahaan.

Sebagai bagian dari sistem pengendalian tersebut, Indofood menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Key Performance Indicators* (KPIs) untuk melakukan pemantauan terhadap pencapaian strategis secara konsisten. Pemantauan ini mencakup tidak hanya aspek keuangan, tetapi juga perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan data yang komprehensif. Evaluasi dilakukan secara berkala, memungkinkan manajemen mendeteksi potensi penyimpangan lebih awal dan segera menyesuaikan strategi saat menghadapi tekanan eksternal seperti perubahan regulasi, gangguan rantai pasok, atau pergeseran perilaku konsumen.

Literatur dari (Johari et al., 2022, p. 115) turut menegaskan pentingnya tahapan *monitoring* dan *forecasting* dalam analisis lingkungan eksternal. Mengacu pada model dari Buchory & Saladin (2010), tahapan tersebut mencakup:

1. *Scanning*: pengumpulan informasi awal,
2. *Monitoring*: pemantauan tren dan perubahan secara berkelanjutan,
3. *Forecasting*: proyeksi dampak terhadap strategi,
4. *Assessing*: evaluasi pengaruh lingkungan terhadap keberlangsungan strategi

Dalam praktiknya, Indofood tidak hanya merespons dinamika pasar domestik, tetapi juga global. Keputusan perusahaan untuk melakukan ekspansi internasional dan meluncurkan produk inovatif mencerminkan pemanfaatan hasil pemantauan lingkungan eksternal dalam menyempurnakan strategi bisnis.

Selain itu, penerapan prinsip Teori Sistem Terbuka semakin memperkuat pendekatan strategis perusahaan. Sebagai sistem yang terbuka, organisasi dituntut untuk menerima dan memproses umpan balik dari lingkungan secara aktif. Ketika menghadapi tekanan seperti meningkatnya persaingan atau fluktuasi permintaan pasar, Indofood menunjukkan respons yang adaptif melalui diversifikasi produk, digitalisasi operasional, dan optimalisasi distribusi (Yulianti & Julito, 2024, pp. 31-33).

Dengan demikian, integrasi antara analisis lingkungan eksternal dan sistem pengendalian strategis memungkinkan Indofood untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan menjamin keberlanjutan bisnisnya dalam jangka panjang. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluatif, tetapi juga sebagai mekanisme adaptif yang mendorong penyesuaian strategi selaras dengan perubahan eksternal yang terus berlangsung.

Relevansi Lingkungan Eksternal dalam Sistem Pengendalian Strategis

Setelah mengkaji integrasi sistem pengendalian dengan lingkungan eksternal, bagian berikutnya mengulas relevansi lingkungan eksternal dalam sistem memengaruhi kebijakan strategis perusahaan. Dalam menghadapi dinamika bisnis yang semakin kompleks dan cepat berubah, perusahaan dituntut untuk mengembangkan sistem pengendalian strategis yang mampu merespons berbagai faktor eksternal secara adaptif. Tiga aspek utama yang sangat berpengaruh terhadap perumusan kebijakan strategis dan keputusan operasional adalah regulasi pangan, ketidakstabilan ekonomi, dan perubahan pola konsumsi. Ketiga faktor tersebut membentuk konteks eksternal yang sangat menentukan kinerja serta arah strategi perusahaan, khususnya di sektor industri makanan seperti yang dijalankan oleh PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

Pertama, regulasi pangan menjadi elemen penting dalam menetapkan standar mutu produk serta tata kelola proses produksi. Pemerintah Indonesia melalui Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dalam *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024* menekankan pentingnya peningkatan keamanan dan kualitas pangan sebagai bagian dari agenda ketahanan pangan nasional (Bappenas, 2020). Indofood, sebagai salah satu pelaku utama industri makanan di Indonesia, menunjukkan komitmen terhadap regulasi ini dengan mematuhi ketentuan dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM), serta menerapkan sistem keamanan pangan sebagai bagian dari prinsip tata kelola perusahaan yang baik (PT Indofood, 2024). Regulasi tersebut berimplikasi langsung terhadap struktur sistem pengendalian strategis, terutama dalam penetapan standar operasional, pelaksanaan audit internal, dan inovasi produk yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kedua, fluktuasi ekonomi, seperti perubahan nilai tukar, inflasi, dan kebijakan fiskal, berdampak langsung terhadap struktur biaya produksi dan daya beli konsumen. Dalam konteks rantai pasok global, harga bahan baku yang diimpor seperti gandum sangat rentan terhadap perubahan nilai tukar. Indofood menyampaikan bahwa fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap Dolar AS menjadi tantangan signifikan yang mendorong perlunya efisiensi biaya dan manajemen risiko yang terstruktur (PT Indofood, 2024). (Hariyati & Tjahjadi, 2018) mengungkapkan bahwa kondisi ekonomi yang tidak stabil memerlukan sistem pengendalian strategis yang fleksibel, terutama dalam hal perencanaan keuangan dan diversifikasi sumber bahan baku. Hal ini diperkuat oleh temuan (Wiradinata & Dewi, 2019), yang menunjukkan bahwa ketidakpastian ekonomi dapat menggerus margin keuntungan perusahaan jika tidak ditangani melalui sistem kontrol strategis yang memadai.

Ketiga, pergeseran pola konsumsi masyarakat Indonesia menimbulkan tantangan sekaligus membuka peluang strategis baru. Konsumen kini semakin peduli terhadap aspek kesehatan, keberlanjutan lingkungan, serta kemudahan akses terhadap produk. Perubahan preferensi ini menuntut perusahaan untuk melakukan inovasi produk yang lebih sehat, alami, dan bernilai gizi tinggi. Indofood dalam laporannya menyatakan bahwa tren konsumen menjadi faktor kunci dalam pengembangan produk dan strategi pemasaran (PT Indofood, 2024). (Setiawan & Sukmawati, 2020) menekankan bahwa perubahan perilaku konsumen harus dimasukkan ke dalam sistem pengendalian strategis agar perusahaan dapat dengan cepat merespons dinamika pasar. Sejalan dengan itu, (Pertiwi & Kartika, 2021) menyoroti pentingnya penggunaan data digital dan analitik konsumen dalam mendukung pengambilan keputusan strategis yang berbasis pada kebutuhan pasar.

Secara keseluruhan, ketiga faktor eksternal tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas sistem pengendalian strategis sangat dipengaruhi oleh sejauh mana perusahaan mampu memahami dan menyesuaikan diri terhadap kondisi lingkungan eksternal. Regulasi yang ketat,

ekonomi yang tidak menentu, serta perubahan preferensi konsumen menuntut perusahaan untuk terus memperbarui strategi dan operasi mereka secara dinamis dan berbasis informasi. Oleh karena itu, pemantauan lingkungan eksternal secara kontinu merupakan landasan penting dalam membangun sistem pengendalian strategis yang adaptif dan berorientasi jangka panjang.

Penerapan Kerangka PESTEL dan Porter

Model PESTEL digunakan untuk menganalisis faktor-faktor makro yang meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan sekitar, dan hukum. Menurut Kotler dan Keller, perubahan dalam masing-masing aspek tersebut dapat berpengaruh signifikan terhadap perilaku konsumen, operasional perusahaan, serta struktur industri. Dalam konteks industri fast-moving consumer goods (FMCG), perusahaan perlu secara seksama memantau perubahan kebijakan pemerintah, kondisi daya beli masyarakat, hingga pergeseran preferensi konsumen terhadap produk yang lebih sehat.

Salah satu kerangka lain yang relevan untuk memahami tingkat persaingan adalah Porter's Five Forces, yang dikembangkan oleh Michael Porter. Model ini mencakup lima kekuatan yang memengaruhi intensitas persaingan dalam industri, yaitu: (1) persaingan di antara perusahaan sejenis, yang menuntut perusahaan untuk menilai posisinya dibandingkan kompetitor; (2) kekuatan tawar pemasok, yang meningkat ketika jumlah pemasok terbatas atau switching cost tinggi; (3) kekuatan tawar konsumen, yang dapat menekan posisi perusahaan jika konsumen memiliki banyak alternatif dan daya negosiasi yang tinggi; (4) ancaman pendatang baru, yang dipengaruhi oleh tinggi rendahnya hambatan masuk industri; serta (5) ancaman dari produk substitusi, terutama jika harga produk pengganti lebih rendah atau biaya berpindah (*switching cost*) minimal.

Penelitian oleh Sihombing & Pratomo dan Yulianti & Julito mendukung bahwa kerangka PESTEL dan Five Forces sangat relevan dalam merumuskan strategi bisnis yang adaptif. Kotler dan Keller juga menekankan pentingnya memperhatikan aspek-aspek makro karena memiliki implikasi langsung terhadap perilaku konsumen dan operasional bisnis, terutama di sektor FMCG seperti Indofood. (Murhadi, 2024) turut menjelaskan bahwa kelima kekuatan dalam model Porter menjadi landasan dalam memahami struktur dan intensitas persaingan di suatu industri.

Secara empiris, (Sihombing & Pratomo, 2024) menunjukkan bagaimana Indofood mengelola berbagai faktor eksternal dengan pendekatan PESTEL dan Porter untuk mempertahankan keunggulan kompetitif global. Sementara itu, Yulianti & Julito menyoroti pentingnya perencanaan strategis dan pengendalian manajemen yang responsif terhadap perubahan lingkungan, didukung oleh instrumen internal seperti Balanced Scorecard.

Integrasi kedua kerangka analisis ini menunjukkan bahwa Indofood mampu menghadapi tantangan eksternal secara strategis melalui kekuatan merek, inovasi produk, dan efisiensi operasional. Kemampuan untuk merespons dinamika seperti fluktuasi nilai tukar atau kebijakan lingkungan menjadikan Indofood unggul dalam menjaga keberlanjutan bisnis. Hasil kajian ini menegaskan bahwa kombinasi pemahaman terhadap faktor makro dan kekuatan industri dapat menghasilkan strategi bisnis yang adaptif dan relevan. Dalam industri FMCG yang sangat dinamis, keunggulan tidak hanya berasal dari produk, tetapi juga dari kepekaan perusahaan dalam membaca arah perubahan eksternal dan meresponsnya secara tepat.

Hubungan dengan Tata Kelola Perusahaan

Kasus keuangan di perusahaan besar sering kali menjadi peringatan bagi investor tentang potensi risiko di perusahaan kecil yang umumnya memiliki tata kelola kurang efektif. Tata kelola perusahaan yang baik, atau dikenal dengan istilah Good Corporate Governance (GCG), adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan untuk meningkatkan akuntabilitas dan kesejahteraan, dengan prinsip menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham dan tetap memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan lainnya. Tata kelola yang baik menuntut manajemen tidak hanya bertanggung jawab terhadap kinerja internal, tetapi juga adaptif terhadap sinyal eksternal. (Hadistya & Hardika, 2021) Dewan direksi, pemilik saham, dan

struktur pengawasan lainnya berperan dalam mendukung strategi yang responsif terhadap dinamika eksternal. Hal ini sangat relevan dalam sektor FMCG, seperti yang terlihat dalam studi kasus ini ialah di mana tata kelola yang baik membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan pasar dan tantangan eksternal secara efektif. Pengelolaan perusahaan yang efektif dapat dicapai dengan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, yaitu:

Keterbukaan (*Transparency*)

Berdasarkan prinsip tata kelola yang mengutamakan transparansi, perusahaan harus mengambil keputusan secara terbuka dan menyediakan semua informasi yang relevan dan material kepada semua pihak yang terlibat, termasuk pemegang saham, Bursa Efek, regulator seperti Bapepam, karyawan, klien, pemasok, dan pihak terkait lainnya. (Sari, 2021) Agar pihak terkait dapat membuat keputusan berdasarkan informasi yang dapat diandalkan, informasi tersebut harus tepat waktu, akurat, dan memadai. Dengan melaporkan secara jelas kinerja dan arah perusahaan serta mengoordinasikan kebijakan dengan faktor eksternal, dewan direksi dan struktur pengawasan berperan penting dalam menjaga transparansi ini. Pemegang saham dan dewan direksi bekerja sama untuk mengevaluasi bagaimana kondisi lingkungan eksternal memengaruhi strategi perusahaan dan memastikan perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan cepat. Untuk menangani isu-isu eksternal di industri FMCG, keterbukaan struktur pengawasan membantu bisnis tetap berkelanjutan dan kompetitif sambil mempertahankan hubungan positif dengan pemangku kepentingan.

Accountability (*akuntabilitas*)

Konsep akuntabilitas dalam tata kelola korporasi, yang menekankan peran, tanggung jawab, dan kinerja setiap badan korporasi, memfasilitasi pengelolaan korporasi yang efektif. Akuntabilitas memastikan bahwa setiap keputusan dapat dipertanggungjawabkan dan sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan dengan menyeimbangkan hak dan tanggung jawab pemegang saham, dewan direksi, dan dewan komisaris. (Sari, 2021) Dalam hal ini, pemegang saham dan dewan direksi memastikan bahwa strategi yang digunakan cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan variabel eksternal seperti perubahan preferensi konsumen, persyaratan hukum, dan kondisi pasar. Dengan bantuan sistem pemantauan yang akuntabel, perusahaan dapat menilai secara objektif dampak faktor eksternal tersebut dan mengambil keputusan berdasarkan informasi yang relevan. Dengan menjaga akuntabilitas, bisnis dapat menerapkan strategi yang lebih terfokus dan bertanggung jawab, memastikan bahwa tindakan yang diambil tidak hanya sesuai dengan kepentingan terbaik pemegang saham tetapi juga memungkinkan mereka untuk segera menyesuaikan diri dengan perubahan di industri FMCG yang sangat dinamis.

Tanggungjawab (*Responsibility*)

Menurut prinsip tata kelola perusahaan yang bertanggung jawab, bisnis harus memastikan bahwa manajemen mereka mematuhi hukum dan peraturan yang relevan serta praktik-praktik perusahaan yang baik, seperti melindungi hak-hak pemangku kepentingan, mempromosikan keselamatan dan kesehatan kerja, dan menahan diri dari praktik-praktik bisnis yang tidak etis. (Sari, 2021) Dewan direksi memiliki peran penting dalam memastikan bahwa perusahaan mematuhi semua regulasi yang relevan, serta menjaga standar etika yang tinggi dalam operasionalnya. Dalam hal ini, perusahaan harus dapat beradaptasi dengan perubahan hukum dan kondisi pasar eksternal, seperti perubahan peraturan pemerintah atau perubahan preferensi pelanggan. Dewan direksi dan mekanisme pengawasan dapat membantu bisnis tetap kompetitif dan berkelanjutan dengan memastikan bahwa semua tindakan operasional mematuhi hukum dan praktik-praktik perusahaan yang baik. Selain meningkatkan interaksi dengan pemangku kepentingan, hal ini membantu bisnis merespons ancaman dari luar secara efektif dan mengembangkan strategi pasar FMCG yang etis dan sukses.

Kemandirian (*Independency*)

Konsep independensi dalam tata kelola perusahaan menjamin bahwa bisnis dijalankan secara profesional, bebas dari campur tangan pihak luar yang bertentangan dengan praktik bisnis yang sehat serta peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Dewan komisaris mengawasi operasi korporasi tanpa tekanan dari luar yang dapat mengganggu integritas pengambilan

keputusan, sementara dewan direksi bebas mengelola bisnis. (Sari, 2021) Independensi perusahaan sangat penting dalam situasi ini, seperti yang ditunjukkan dalam studi kasus PT Indofood Sukses Makmur Tbk, untuk menjamin bahwa strategi terus didasarkan pada kepentingan jangka panjang bisnis dan para pemangku kepentingan dan dapat beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal seperti tren pasar, preferensi konsumen, dan perubahan peraturan. Meskipun industri FMCG mengalami perubahan eksternal yang cepat, dewan direksi dapat bereaksi terhadap isu-isu pasar yang bebas dari kendala eksternal. Sehingga mereka dapat membuat pilihan berdasarkan informasi yang lebih baik yang berpusat pada keberlanjutan dan daya saing perusahaan.

Kewajaran (*Fairness*)

Konsep kewajaran dalam tata kelola perusahaan menyoroti betapa pentingnya kesetaraan dan keadilan dalam menjunjung tinggi hak-hak para pemangku kepentingan berdasarkan kontrak dan peraturan perundangan yang berlaku. Semua pihak yang terlibat, termasuk pemegang saham, pekerja, klien, dan pemasok, memiliki hak untuk mendapatkan pembelaan, perlakuan yang adil, dan kemampuan untuk mengajukan gugatan jika hak-hak mereka dilanggar. (Sari, 2021) Penerapan konsep keadilan ini dalam kasus PT Indofood Sukses Makmur Tbk sangat penting untuk memastikan bahwa strategi bisnis yang dijalankan transparan dan adil serta dapat beradaptasi dengan faktor-faktor luar seperti pergeseran preferensi pelanggan atau perubahan peraturan. Dengan pengawasan yang adil dan tidak diskriminatif, direksi dan pemegang saham memastikan bahwa keputusan yang diambil mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat, bukan hanya satu pihak saja. Hal ini mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan dalam industri FMCG dengan memungkinkannya menjaga hubungan positif dengan para pemangku kepentingan dan memastikan bahwa rencana-rencana perusahaan tetap sesuai dengan hukum yang relevan dan perkembangan eksternal.

Dampak Tata Kelola terhadap Respons Strategis terhadap Faktor Eksternal

Tata kelola perusahaan (corporate governance) memainkan peran strategis dalam mengarahkan organisasi agar tetap responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal yang terus berkembang. Tidak hanya menjamin akuntabilitas dan transparansi internal, sistem tata kelola yang efektif juga memungkinkan perusahaan merespons perubahan eksternal secara cepat, akurat, dan berbasis data termasuk terhadap regulasi baru, tekanan ekonomi, serta pergeseran perilaku konsumen.

Di PT Indofood Sukses Makmur Tbk, mekanisme tata kelola diperkuat melalui peran aktif dewan direksi, komite audit, dan pemegang saham dalam meninjau serta mengarahkan strategi perusahaan. Evaluasi rutin terhadap faktor eksternal menjadi bagian penting dalam forum tata kelola, sehingga keputusan strategis seperti diversifikasi produk sehat, optimalisasi rantai pasok, dan ekspansi pasar didasarkan pada analisis yang relevan dan terkini.

Studi oleh Yulianti dan Julito menggarisbawahi bahwa integrasi antara tata kelola dan sistem pengendalian strategis di Indofood menciptakan alur komunikasi yang efektif antara informasi eksternal dan formulasi strategi internal. Hal ini memungkinkan perusahaan melakukan respons adaptif yang tidak hanya cepat, tetapi juga terukur dan berlandaskan data pasar yang valid. Menurut Setiawan dan Sukmawati, menambahkan bahwa tata kelola yang berbasis prinsip fleksibilitas, akuntabilitas, dan transparansi mempercepat pengambilan keputusan strategis dalam menghadapi tren konsumen yang berubah, terutama dalam hal inovasi produk sehat dan berkelanjutan. Dengan kata lain, tata kelola bukan sekadar alat kontrol, melainkan akselerator respons organisasi terhadap tantangan eksternal.

Implementasi kebijakan seperti digitalisasi logistik dan distribusi selama pandemi menjadi contoh nyata bagaimana tata kelola mendorong kelincahan strategis (strategic agility). Inisiatif ini menunjukkan bahwa pengawasan yang adaptif berperan langsung dalam menjembatani tekanan eksternal dan kebutuhan internal untuk bertransformasi. Lebih lanjut, Jhohari et al. menegaskan bahwa peran pengawas, khususnya komisaris dan pemegang saham, sangat vital dalam mengarahkan strategi perusahaan ketika menghadapi risiko eksternal seperti

fluktuasi nilai tukar dan regulasi pangan. Tata kelola yang adaptif memungkinkan mitigasi risiko dilakukan secara sistematis melalui diversifikasi strategi dan efisiensi operasional.

Secara keseluruhan, tata kelola yang kuat memperbesar kapasitas organisasi dalam mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap dinamika eksternal. Dalam perspektif sistem terbuka, fungsi governance menjadi penghubung antara lingkungan luar dan proses pengambilan keputusan strategis internal. Bagi Indofood, praktik ini terbukti memperkuat daya saing jangka panjang dengan memastikan setiap respons strategis memiliki dasar informasi yang kredibel dan terintegrasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan eksternal berperan besar dalam perumusan dan pelaksanaan strategi bisnis, khususnya pada sektor industri barang konsumsi cepat saji (FMCG) seperti PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Dengan memanfaatkan pendekatan PESTEL dan Five Forces Porter, Indofood terbukti mampu menyesuaikan diri secara efektif terhadap berbagai tantangan seperti kondisi ekonomi makro, regulasi ketat, dan perubahan tren konsumen.

Tiga faktor utama yang memengaruhi kebijakan strategis dan keputusan operasional perusahaan adalah regulasi di sektor pangan, ketidakstabilan ekonomi, serta pergeseran pola konsumsi masyarakat. Untuk merespons hal tersebut, Indofood mengimplementasikan sistem pengendalian strategis yang berbasis data dan responsif melalui penggunaan Balanced Scorecard dan Key Performance Indicators (KPI) guna memperkuat daya saing perusahaan di tengah dinamika pasar.

Selain itu, praktik Good Corporate Governance (GCG) menjadi faktor penting yang membantu menyelaraskan arah strategi perusahaan dengan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, independensi, tanggung jawab, dan keadilan. Tata kelola yang efektif tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga memperkuat kemampuan adaptasi terhadap tekanan lingkungan eksternal, mempercepat adopsi digitalisasi, pengembangan produk, serta efisiensi rantai pasok.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kesuksesan strategi bisnis di industri yang sangat kompetitif seperti FMCG sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola pengaruh eksternal secara terintegrasi dalam sistem manajemen strategis dan tata kelola perusahaan. PT Indofood Sukses Makmur Tbk menjadi contoh nyata sinergi antara pemahaman lingkungan eksternal, sistem kontrol strategis, dan tata kelola yang solid dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Dosen Pengampu Mata Kuliah Manajemen Strategik, yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak sekolah yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam pelaksanaan penelitian. Artikel ini merupakan bagian dari tugas akhir mata kuliah Manajemen Strategik pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Bappenas. (2020). Kebijakan Strategis Ketahanan Pangan dan Gizi 2020-2024. In *Badan Ketahanan Pangan Kementerian Pertanian/Sekretariat Dewan Ketahanan Pangan* (pp. 1-64).
- Bappenas. (2023). Outlook Ekonomi Indonesia Tahun 2024. In *Nasional/Bappenas., Kementerian Perencanaan Pembangunan*.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. In *Pearson/Prentice Hall* (6th ed, pp. 1-368).
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*,

Concepts and Cases (Ed, 16).

- Ekasari, L. D., & Sasono, A. D. (2024). Transformasi UKM : Faktor Eksternal dan Adopsi Inovasi Lingkungan Dengan Lingkungan Ramah Lingkungan Sebagai Mediasi di Kota Batu. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 19(2), 728–736. <https://doi.org/https://doi.org/10.22437/jpe.v19i2.36496>
- Hadistya, I. D., & Hardika, M. (2021). Analisis Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Pada PT Bank Central Asia Tbk. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2013), 3414–3421. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/download/1411/1232/2762>
- Hariyati, H., & Tjahjadi, B. (2018). Contingent Factors Affecting the Financial Performance of Manufacturing Companies: The Case of East Java, Indonesia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 11(1), 121–150. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol11no1.5>
- Jhohari, Raihan, Sahat Juliwan, T., & Dkk. (2022). Analisis External Environment Pada PT . Indofood Sukses Makmur Tbk. *Serat Acitya=Jurnal Ilmiah Untag Semarang*, 11(2), 115–125.
- Kotler, P., & Kevin, L. K. (2016). Marketing Management. In *Pearson Education* (Ed, 15).
- Murhadi, W. R. (2024). MANAJEMEN STRATEGI. In *Direktorat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah Universitas Surabaya*.
- Pertiwi, I. W., & Kartika, L. (2021). ANALYSIS STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP MODEL IN BOGOR CITY CULINARY SMES. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.17358/ijbe.7.1.1>
- PT Indofood, S. makmur T. (2024). Laporan Tahunan 2022 - PT Indofood Sukses makmur Tbk.
- Rothaermel, F. T. (2021). Strategic Management. In McGraw-Hill Education ((5th ed.)).
- Setiawan, H., & Sukmawati, R. (2020). Consumer Behavior Shift in Indonesia's Food Sector: Implication for Strategic Control. *Journal of Consumer Sciences*, 5(2), 73–85. <https://doi.org/10.29244/jcs.5.2.73-85>
- Sari, I. P. (2021). Penerapan Corporate Governance terhadap Kinerja Perusahaan. *Juripol*, 4(1), 90–97. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10987>
- Sihombing, J. D., & Pratomo, L. (2024). INDOFOOD'S GLOBAL STRATEGY: BALANCING INNOVATION, SUSTAINABILITY, AND MARKET EXPANSION. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 4(2), 405–414. <https://doi.org/https://doi.org/10.25105/v4i2.20723>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. In *Pearson Education, Inc.* (Ed, 15).
- Wiradinata, H., & Dewi, R. (2019). Impact of Exchange Rate Volatility on Food Industry Performance. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Pembangunan*, 19(1), 1–10. <https://doi.org/10.22219/jiep.v19i1.12345>
- Yulianti, & Julito, K. A. (2024). ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN STRATEGI BISNIS YANG BERDAMPAK PADA PENJUALAN PT. INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk. *Jurnal Akuntansi Manajerial*, 09(01), 29–34.