

## Analisis Proses Manajemen Strategik Pada PT Campina Ice Cream

Cecilia Margaretha<sup>1</sup>, Lena Ellitan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

E-mail: [lena@ukwms.ac.id](mailto:lena@ukwms.ac.id)

### Article History:

Received: 25 Januari 2023

Revised: 03 Februari 2024

Accepted: 08 Februari 2024

**Keywords:** Strategic  
Management Process,  
Competitive Advantage,  
Company Survival, PT  
Campina

**Abstract:** *Competitive advantage is the added value that a company has or an advantage that makes the company superior to other competitors in the product or service aspect so that it can attract attention when the target buyers are the same. Strategic management is very important to determine the decisions that must be made so that the company continues to survive and win over its competitors. This paper has several objectives as follows: (1). To find out the Vision, Mission, Goals and Strategy of PT Campina Ice Cream Industry. (2). To analyze the External and Internal Environment of PT Campina Ice Cream Industry. (3). To find out Strategy Implementation in Management aspects and other prominent aspects of PT Campina Ice Cream Industry. (4). To find out the Evaluation and Control of PT Campina Ice Cream Industry. Campina must continue to show that their company is running according to the company's vision, mission and goals. Campina also needs to continue to analyze the business environment, both external and internal, so that Campina can take advantage of existing opportunities and survive threats from outside the company as well as maximize the benefits of the company's strengths and overcome internal weaknesses. The many issues of management, operations, marketing, finance, research & development, and management information systems mean that successful strategy implementation is not guaranteed. Therefore, Campina needs to continue to carry out evaluation and control so that it can continue to survive and develop over a long period of time and in a sustainable manner (5). To analyze the Social Responsibility carried out by PT Campina Ice Cream Industry. (6). To analyze the strategy for achieving long-term sustainability (sustainability) of PT Campina Ice Cream Industry. Campina must continue to show that their company is running according to the company's vision, mission and goals. Campina also needs to continue to analyze the*

*business environment, both external and internal, so that Campina can take advantage of existing opportunities and survive threats from outside the company as well as maximize the benefits of the company's strengths and overcome internal weaknesses. The many issues of management, operations, marketing, finance, research & development, and management information systems mean that successful strategy implementation is not guaranteed. Therefore, Campina needs to continue to carry out evaluation and control so that it can continue to survive and develop over a long period of time and in a sustainable manner.*

---

## PENDAHULUAN

Keunggulan kompetitif adalah nilai tambah yang dimiliki perusahaan atau suatu kelebihan yang membuat perusahaan lebih unggul daripada kompetitor lainnya dalam aspek produk atau pelayanan sehingga dapat menarik perhatian ketika target pembelinya sama. Keunggulan kompetitif bagus untuk mempertahankan usaha agar bisa terus berjalan dan berkembang.<sup>1</sup> Ketika perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif yang keberlanjutan (*sustainability*), perusahaan bisa saja tidak bisa bertahan lama karena tidak memiliki strategi yang bagus untuk jangka panjang dan akhirnya dikalahkan kompetitornya. Jika perusahaan memiliki strategi yang bagus, artinya strategi tersebut dibuat dengan hati-hati dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman dari luar, perusahaan tersebut bisa memiliki keunggulan kompetitif dan dapat bertahan lama karena memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dengan baik serta mengatasi kelemahan dan ancaman. Maka dari itu, strategi sangat penting untuk menentukan keputusan yang harus dilakukan supaya perusahaan terus bertahan dan menang dari kompetitornya.

Manajemen strategis adalah rangkaian tindakan dan keputusan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diaplikasikan oleh seluruh anggota dalam sebuah organisasi. Tujuannya demi meraih dan merealisasikan visi misi perusahaan. Melalui manajemen strategis pebisnis atau perusahaan mampu mengetahui jika setiap pengambilan keputusan yang dilakukan telah sesuai dengan visi dan misinya, serta mampu memberikan peran penting pada bisnis, khususnya dalam meningkatkan kekuatan dan keuntungan bisnis. Manfaat manajemen strategi adalah membantu perusahaan dalam menentukan strategi bisnis yang tepat demi tercapainya tujuan, meminimalisir terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, membantu memaksimalkan sumber daya, dan meningkatkan nilai perusahaan agar bisa bersaing dengan kompetitor atau memiliki keunggulan kompetitif yang keberlanjutan (*sustainability*).<sup>2</sup>

Saya memilih PT Campina Ice Cream Industry karena mereka memiliki website dengan informasi yang sangat lengkap. Mulai dari visi, misi, nilai perusahaan, sejarah, *event*, berita, kontak, CSR, serta berbagai laporan seperti laporan keuangan, tahunan, dan berkelanjutan

---

<sup>1</sup> Gobiz. "Keunggulan Kompetitif adalah: Pengertian, Jenis Strategi, Manfaat", diakses dari <https://gobiz.co.id/pusat-pengetahuan/keunggulan-kompetitif-adalah/>, pada 6 Desember 2023 pukul 16:23 WIB.

<sup>2</sup> Irene Radius Saretta. "Manajemen Strategis: Pengertian, Fungsi, hingga Prosesnya", diakses dari <https://www.cermati.com/artikel/manajemen-strategis>, 6 Desember 2023 pukul 16:47 WIB.

setiap tahunnya. Selain itu Campina sudah berdiri sejak tahun 1972 dan masih ada hingga sekarang, yang artinya Campina sudah terpercaya dan mampu bertahan dengan mengalahkan pesaingnya sampai saat ini.

Mengingat dulu pesaing utamanya adalah Unilever dengan merek es krim Wall's, Campina harus membangun daya saing dan kelangsungan hidup secara berkelanjutan supaya bisa bertahan. Wall's menghadirkan produk Paddle Pop yang sangat disukai anak-anak sehingga untuk bertahan Campina juga memiliki es krim rasa coklat pisang dengan karakter Spongebob yang akan menarik perhatian anak-anak. Sekarang kompetitor Campina semakin banyak seperti Aice, es krim Glico Wings, dan Joyday. Tetapi, Campina masih bisa terus bertahan karena rasa enak yang tidak pernah berubah sejak dulu, tetap konsisten pada kualitas, dan terus berinovasi dengan adanya varian es krim yang baru dan unik seperti Hula Hula Tape Ketan Hitam. Bagaimana Tanggung Jawab Sosial yang dilakukan PT Campina Ice Cream Industry? Tulisan ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi PT Campina Ice Cream Industry.
2. Untuk menganalisis Lingkungan Eksternal dan Internal PT Campina Ice Cream Industry.
3. Untuk mengetahui Implementasi Strategi pada aspek Manajemen dan aspek lainnya yang menonjol dari PT Campina Ice Cream Industry.
4. Untuk mengetahui Evaluasi dan Pengendalian PT Campina Ice Cream Industry.
5. Untuk menganalisis Tanggung Jawab Sosial yang dilakukan PT Campina Ice Cream Industry.
6. Untuk menganalisis Strategi untuk meraih keberlangsungan hidup jangka lama (*sustainability*) PT Campina Ice Cream Industry.

## LANDASAN TEORI

### **Pengertian Manajemen Strategis dan Hubungannya Dengan Keunggulan Bersaing**

Manajemen strategis adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) (David, 2006). David (2006) menyatakan definisi keunggulan kompetitif merupakan kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan di antara perusahaan lain. Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya. Hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. <sup>3</sup>Manajemen strategis yang baik dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi.

### **Pentingnya Visi dan Misi Perusahaan**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), visi ialah kemampuan untuk melihat pada inti persoalan, pandangan, wawasan apa yang tampak dalam khayal, penglihatan atau pengamatan. Menurut Kotler, visi yakni penjelasan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan jasa yang disodorkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, tim masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta harapan dan cita-cita masa depan. Sedangkan, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), misi ialah tugas yang dirasakan orang sebagai suatu kewajiban untuk melakukannya demi agama, ideologi, patriotisme, dsb. Menurut Edwin A. Locke, misi

<sup>3</sup> Hestanto. "Keunggulan Kompetitif Untuk Bisnis yang Sukses", diakses dari <https://www.hestanto.web.id/keunggulan-kompetitif-untuk-bisnis-yang-sukses/>, pada 7 Desember 2023 pukul 20:32 WIB.

yaitu tindakan strategis untuk meraih visi suatu organisasi. Menurut Sinamo, misi ialah dambaan tentang kita ini akan menjadi apa dimasa depan (*what do we want to be*).<sup>4</sup>

Peran visi dan misi ini sangat penting bagi perusahaan karena bisa jadi alat untuk mengomunikasikan tujuan kepada pemangku kepentingan. Selain itu visi dan misi juga bisa menjadi alat untuk menginformasikan pengembangan strategi. Visi dan misi ditetapkan menjadi identitas bagi perusahaan dan karyawan. Harapannya perusahaan juga ingin menanamkan rasa kepemilikan kepada karyawan. Melalui rasa memiliki ini, karyawan akan lebih menghargai perusahaan, pekerjaan, dan juga rekan kerjanya karena punya tujuan yang sama. Melalui visi dan misi ini, masyarakat dan publik juga bisa melihat *value* perusahaan. Visi perusahaan mencakup tujuan jangka panjang sementara misi lebih fokus pada rencananya. Ini artinya visi dan misi tersebut bisa menjadi acuan dalam mengembangkan bisnis. Manajemen perusahaan tahu langkah mana yang sebaiknya diambil ketika membuat keputusan.<sup>5</sup>

### **Pentingnya Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal**

Lingkungan bisnis adalah kondisi yang terjadi di sekitar bisnis atau perusahaan yang dapat berdampak pada laju usaha tersebut. Hal ini harus menjadi perhatian karena dapat memengaruhi performa perusahaan. Memahami sifat lingkungan bisnis dan perubahannya merupakan bagian dari analisis lingkungan bisnis dan dalam merancang strategi kompetitif. Hal tersebut untuk memastikan perusahaan memiliki strategi sukses yang tepat, tidak hanya di masa sekarang, tetapi juga di masa depan. Lingkungan bisnis dapat dimaknai sebagai seluruh komponen yang dapat memengaruhi maupun mendukung jalannya suatu bisnis. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan bisnis, yaitu faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman bagi perusahaan.<sup>6</sup>

Lingkungan eksternal tindakan langsung merupakan sekumpulan kekuatan di luar kendali perusahaan yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan manajemen. Menurut Krisnandi dkk (2019, hlm. 31-33) setiap unsur lingkungan atau contoh langsung dari lingkungan eksternal organisasi adalah pelanggan, pemasok, pemerintah, kelompok khusus, lembaga konsumen, media, serikat pekerja, lembaga keuangan, dan pesaing. Lingkungan internal organisasi adalah semua pihak organisasi yang memiliki kepentingan langsung dengan organisasi secara internal (dari dalam). Menurut Krisnandi dkk (2019, hlm. 33) contoh atau unsur-unsur dari lingkungan internal organisasi tersebut adalah karyawan serta pemegang saham dan dewan direksi.<sup>7</sup>

### **Pentingnya Analisis dan Pilihan Strategi**

Analisis dan pilihan strategi melakukan pencarian untuk menentukan tindakan alternatif yang paling memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan tujuan dan misinya. Strategi perusahaan, tujuan, visi, dan misi saat ini bersama dengan informasi audit internal dan eksternal, memberikan

---

<sup>4</sup> Sarjana Ekonomi. "Pengertian Visi dan Misi Menurut Para Ahli", diakses dari <https://sarjanaekonomi.co.id/pengertian-visi-dan-misi-menurut-para-ahli/> , pada 2 Desember 2023 13:09 WIB.

<sup>5</sup> Doku. "Pentingnya Visi dan Misi Perusahaan untuk Perkembangan Bisnis", diakses dari <https://www.doku.com/blog/visi-misi-perusahaan/> , pada 6 Desember 2023 pukul 20:21 WIB

<sup>6</sup> Kikit Azeharie. "Analisis Lingkungan Bisnis: Pengertian dan Contohnya", diakses dari <https://majoo.id/solusi/detail/analisis-lingkungan-bisnis> , pada 6 Desember 2023 pukul 20:50 WIB.

<sup>7</sup> Gamal Thabroni. "Lingkungan Organisasi: Pengertian (Internal/Eksternal), Pengaruh, dll", diakses dari [https://serupa.id/lingkungan-organisasi-pengertian-internal-eksternal-pengaruh-dll/#google\\_vignette](https://serupa.id/lingkungan-organisasi-pengertian-internal-eksternal-pengaruh-dll/#google_vignette) , pada 2 Desember 2023 pukul 13:54 WIB.

dasar untuk membuat dan mengevaluasi strategi alternatif yang layak.<sup>8</sup> Setiap organisasi perlu secara sadar membuat dan mengomunikasikan tujuan dan strategi. Aspek perilaku, kultural, dan politis pemilihan serta pembuatan strategi selalu penting untuk dipertimbangkan dan dikelola. Karena tekanan hukum yang meningkat dari grup luar, dewan direksi mengasumsikan peranan yang lebih aktif dalam analisis dan pilihan strategi. Hal tersebut adalah tren positif untuk organisasi.<sup>9</sup>

### **Implementasi Strategi Pada Aspek Manajemen dan Aspek Research & Development (R&D).**

#### **Aspek Manajemen**

Formulasi strategi yang efektif tidak selalu menjamin implementasi strategi yang sukses. Memformulasikan strategi yang benar tidak cukup karena kesuksesan implementasi strategi mensyaratkan dukungan dan disiplin serta kerja keras dari manajer dan karyawan yang termotivasi. Isu manajemen yang mempertimbangkan sentral ke implementasi strategi termasuk pencocokan struktur organisasi dengan strategi, menghubungkan kinerja dan pembayaran ke strategi, membuat iklim organisasi yang kondusif untuk perubahan, mengelola hubungan politis, membuat kultur yang suportif strategi, mengadopsi proses produksi dan operasi, serta mengelola sumber daya manusia. Penentuan tujuan tahunan, menurunkan kebijakan, mengalokasikan sumber daya, dan mengelola konflik adalah aktivitas implementasi strategi yang umum untuk semua organisasi. Bergantung pada ukuran dan tipe organisasi, isu manajemen lain menjadi sama penting untuk kesuksesan implementasi strategi.<sup>10</sup>

#### **Aspek Research & Development**

Manajer R&D harus memindahkan teknologi yang kompleks atau mengembangkan teknologi baru untuk sukses dalam mengimplementasikan strategi. Personel litbang (penelitian dan pengembangan) memainkan bagian integral dalam implementasi strategi karena dapat mengembangkan produk baru dan memperbaiki produk lama sehingga memungkinkan implementasi strategi menjadi lebih efektif. Strategi produk baru dan penetrasi pasar menjadi sukses dikembangkan. Terdapat 3 pendekatan litbang yang utama untuk mengimplementasikan strategi. Pertama adalah menjadi perusahaan pertama yang memasarkan produk berteknologi baru. Kedua adalah menjadi peniru inovatif dari produk yang berhasil sehingga meminimalkan risiko dan biaya awal. Ketiga adalah menjadi produsen berbiaya rendah dengan produk serupa yang dibuat massal, tetapi lebih murah daripada produk yang baru diperkenalkan perusahaan lain.<sup>11</sup>

#### **Evaluasi**

Evaluasi strategi memudahkan organisasi untuk membentuk masa depan karena memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan manfaat kekuatan internal dan peluang eksternal serta bertahan dari ancaman dan meminimalkan kelemahan internal. Salah satu aktivitas evaluasi strategi yang penting adalah mengukur kinerja organisasi.<sup>12</sup> Evaluasi kinerja adalah sebuah penilaian yang dilakukan oleh perusahaan atau pelaku kerja untuk mengetahui hasil kerja dari pegawai dan juga dari organisasi atau perusahaan. Sebagai perusahaan, sebaiknya pihak manajemen melakukan

<sup>8</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Stratejik* (edisi ke-15), Jakarta: Salemba Empat, 2016, hlm. 167.

<sup>9</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Stratejik* (edisi ke-15), Jakarta: Salemba Empat, 2016, hlm. 195.

<sup>10</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Stratejik* (edisi ke-15), Jakarta: Salemba Empat, 2016, hlm. 238.

<sup>11</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Stratejik* (edisi ke-15), Jakarta: Salemba Empat, 2016, hlm. 272-273.

<sup>12</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Stratejik* (edisi ke-15), Jakarta: Salemba Empat, 2016, hlm. 302.



penilaian kinerja. Penilaian ini dilakukan untuk melihat kekurangan, kelebihan, kesalahan serta hal lain yang bisa mempengaruhi kinerja perusahaan kedepannya.

Selain itu evaluasi kinerja juga bisa digunakan untuk memperbaiki kebijakan-kebijakan dan pola kerja yang kurang atau tidak sesuai dengan kondisi pekerjaan maupun kondisi perusahaan. Dari evaluasi kerja akan didapat 2 hasil, yaitu hasil positif dan negatif. Hasil positif dari evaluasi kerja akan dipertahankan dan ditingkatkan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik lagi kedepannya, sedangkan hasil negatif dari evaluasi kerja akan dibahas untuk kemudian dibuang atau diperbaiki. Melihat dari hal itu, maka evaluasi kinerja menjadi satu hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan agar perusahaan dapat berhasil dan berkembang dengan perbaikan yang berkelanjutan.<sup>13</sup> Selain melakukan evaluasi, perusahaan juga harus melakukan pengendalian agar seluruh aktivitas bisnis berjalan sesuai dengan tujuan.

### Tanggung Jawab Sosial

*Corporate social responsibility* merupakan komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, dan masyarakat secara lebih luas (Sankat, Clement K, 2002). Pengertian ini sama dengan apa yang dikemukakan oleh The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) yaitu komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, dan masyarakat secara keseluruhan, dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan. Pengimplementasian tanggung jawab sosial perusahaan dapat berjalan efektif jika perusahaan memperhatikan kepentingan bersama, khususnya masyarakat. Dengan diwujudkan tanggung jawab sosial organisasi perusahaan, dapat menambah citra positif perusahaan dari masyarakat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Perusahaan

PT Campina Ice Cream Industry merupakan salah satu produsen es krim ternama di Indonesia, dengan rangkaian produk yang selalu menjadi juara di hati konsumen. Didirikan sebagai sebuah industri rumahan berbentuk Firma bernama CV Pranoto dengan merk dagang Campina. CV Pranoto ini didirikan oleh Darmo Hadipranoto pada tanggal 22 Juli 1972 di Jalan Gembong Sawah Surabaya, yang juga merupakan kediaman pribadi Darmo Hadipranoto. Seiring perkembangan usaha yang semakin maju, Campina melakukan ekspansi dengan membuka Fasilitas Produksi di Kawasan SIER, Surabaya Jawa Timur pada Tahun 1982. Mengubah status perusahaan dari Firma (CV) menjadi Perseroan Terbatas (PT), dengan nama PT Campina Ice Cream Industry.

Pada 2009, perseroan menjadi *green company* dengan mulai fokus pada program-program pengurangan dampak pemanasan global. Perseroan melakukan Penawaran Umum Saham Perdana pada tanggal 19 Desember 2017 di Bursa Efek Indonesia dengan kode emiten CAMP. Perseroan menjadi partner dan pendukung gelaran Asian ParaGames 2018 di Jakarta. Untuk kedua kalinya, pada 2019 perseroan menerima penghargaan Green Company Award dari Swa Magazines. yang sebelumnya telah diraih pada tahun 2017. Kantor pusat PT Campina berada di

<sup>13</sup> Karni Fadhillah. "Pentingnya Evaluasi Kinerja dalam Sebuah Perusahaan", diakses dari <https://www.jojonomic.com/blog/pentingnya-evaluasi/>, pada 6 Desember 2023 pukul 21:21 WIB.

Jalan Raya Rungkut Industri II Nomor 15, Tenggilis Mejoyo, Kecamatan Tenggilis Mejoyo, Kota Surabaya, Jawa Timur. PT Campina memiliki akun Instagram yaitu Campina Ice Cream dan website [www.campina.co.id](http://www.campina.co.id).

### **Visi**

Menjadikan Perseroan, sebagai salah satu produsen es krim dan makanan beku, yang terbaik dan terbesar di Indonesia dengan senantiasa mengutamakan kepuasan para pelanggan, para pemegang saham dan para karyawan, serta memegang teguh prinsip usaha yang bersahabat dengan lingkungan.

### **Misi**

Memiliki kepekaan tinggi untuk senantiasa berorientasi kepada pasar dan pelanggan, mengoptimalkan seluruh sumber daya dan aset perusahaan guna memberikan nilai lebih sebagai wujud pertanggungjawaban kepada para pemilik saham serta menjalankan usaha dengan memperhatikan lingkungan dan masyarakat sekitar.

### **Tujuan**

Membuat konsumen lebih menikmati hidup yang sehat melalui kandungan bermutu di dalam es krim yang memberikan manfaat untuk semua orang.<sup>14</sup>

Dari visi, misi, dan tujuan PT Campina, dapat diperoleh Strategi sebagai berikut:

1. Selalu berinovasi untuk menciptakan kebahagiaan dan kesenangan melalui produk-produk istimewa yang dibuat dari bahan alami, higienis dan berkualitas.
2. Menjaga kualitas dengan menggunakan bahan-bahan alami dan higienis
3. Mengutamakan kepuasan pelanggan
4. Perseroan fokus pada program-program pengurangan dampak pemanasan global.
5. Membuat website yang memiliki informasi yang lengkap mengenai PT Campina dan laporan yang lengkap seperti laporan keuangan, keberlanjutan, dan tahunan.
6. Memaksimalkan sumber daya yang dimiliki untuk sebesar-besarnya memberikan nilai tambah kepada seluruh pemangku kepentingan

## **Analisis Lingkungan PT Campina**

### **Lingkungan Eksternal**

#### **1. Politic**

##### **a. Opportunities**

Dengan adanya peraturan pemerintah, PT Campina menjadi perusahaan yang menyejahterakan para karyawan mereka. Perseroan berkomitmen menciptakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi seluruh karyawan, serta tamu yang berkunjung. Kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja perseroan telah selaras dengan Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2012 tentang Penerapan SMK3. PT Campina menyelenggarakan program pelatihan K3 secara rutin, termasuk penerapan dan penilaian risiko K3. Selain itu, seluruh karyawan yang bertugas mengoperasikan alat dan mesin, diwajibkan untuk mengikuti pelatihan dan memperoleh sertifikasi dari badan-badan yang berwenang sebelum mengoperasikan alat dan mesin tersebut. Alat kelengkapan keselamatan, termasuk

<sup>14</sup> Campina. "Tentang Campina", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/tentang-campina/>, pada 29 November 2023 pukul 19:51 WIB.

peralatan perlindungan pribadi, disediakan bagi para karyawan saat melaksanakan pekerjaan yang berisiko dan berbahaya.<sup>15</sup>

b. Threats

Korupsi dapat menurunkan tingkat investasi. Investor pasti memiliki keraguan untuk menanamkan modal mereka di perusahaan yang berada di negara dengan kasus korupsi tinggi. Hal ini dapat mengancam PT Campina karena investor mereka menjadi sedikit. Sedangkan, dengan adanya investasi dapat membantu PT Campina melakukan ekspansi pada usahanya. Jadi tidak adanya investor, PT Campina tidak dapat melakukan ekspansi pada usahanya.

2. Economic

a. Opportunities

2023 memberikan banyak peluang dan potensi. Pertama, upaya pencabutan PPKM oleh pemerintah, yang diharapkan dapat membawa angin segar pada perekonomian nasional di tahun 2023. Pencabutan PPKM ini mendorong mobilitas masyarakat dan meningkatkan aktivitas ekonomi dan keuangan. Kedua, Pemerintah memperkirakan tekanan inflasi global mulai berkurang, maka akan lebih stabil dibandingkan tahun lalu dan ditopang oleh kenaikan upah minimum dan kenaikan anggaran subsidi, maka masyarakat dapat memiliki kemampuan lebih untuk berbelanja. Selain itu meningkatnya perdagangan di tempat perbelanjaan modern yang dapat mendorong penyerapan produk seperti *food and beverage* (F&B) termasuk produk es krim.<sup>16</sup>

b. Threats

Tingkat pengangguran yang tinggi dapat menjadi ancaman bagi PT Campina karena menyebabkan tingkat kemiskinan yang tinggi dan menghambat laju pertumbuhan ekonomi negara. Ketika pendapatan masyarakat sedikit, mereka akan lebih mengatur keuangan untuk membeli kebutuhan primer dahulu seperti sandang, pangan, dan papan. Jika begitu, masyarakat yang semakin miskin tidak memiliki kemampuan lebih untuk berbelanja es krim karena bukan kebutuhan yang harus dibeli. Sehingga penjualan es krim PT Campina juga akan menurun.

3. Social

a. Opportunity

Gaya hidup masyarakat modern yang merasa harus ada *dessert* seperti es krim, masih banyaknya usia produktif yang masih mendominasi seperti generasi muda dan anak kecil yang sangat menyukai es krim, serta orang-orang pecinta makanan/minuman manis yang dingin dapat meningkatkan penjualan es krim PT Campina.

b. Threats

---

<sup>15</sup> Campina. "Toward A Sustainable Excellence", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-tahunan/>, pada 2 Desember 2023 pukul 17:09 WIB.

<sup>16</sup> Campina. "Strengthening Sustainability Fundamental", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-tahunan/>, pada 2 Desember 2023 pukul 17:51 WIB.



Banyak orang jaman sekarang yang sangat menjaga kesehatan sehingga memilih untuk tidak memakan es krim. Mereka menganggap bahwa es krim memiliki kandungan gula yang tinggi dan es krim juga dingin sehingga dapat membuat diabetes, sakit tenggorokan, batuk, pilek, dan sakit gigi.

#### 4. Technology

##### a. Opportunities

Seiring dengan perubahan pasar, Campina menggunakan teknologi agar terus bertahan, berkembang, dan relevan dengan pasar. Campina menggunakan teknologi untuk memperkuat posisi mereknya di pasar es krim nasional. Sejak tahun 2017, Campina secara masif menyerang pasar melalui dua kanal, yaitu *online* dan *offline*. Campina mulai memasarkan produk es krimnya secara *online*, dengan membuat layanan *e-commerce* [www.icecreamstore.co.id](http://www.icecreamstore.co.id). Strategi pemasaran *omni channel* yang telah dikembangkan Campina selama 3 tahun terakhir ini sudah memperlihatkan hasil, merek es krim Campina kini semakin diminati oleh anak-anak muda dari generasi Y dan Z.<sup>17</sup>

##### b. Threats

Kegagalan pada sistem teknologi informasi Perseroan dapat mengganggu kegiatan usaha Perseroan dan dapat berakibat pada kesalahan transaksi, ketidakefisienan pengelolaan persediaan dan proses produksi dan kerugian penjualan, sehingga hal tersebut dapat menyebabkan kegiatan usaha dan kinerja Perseroan mengalami penurunan. Selain itu, sistem teknologi informasi Perseroan dapat memiliki risiko kerusakan atau gangguan terhadap hal-hal yang di luar kendali Perseroan, seperti kebakaran, bencana alam, kegagalan sistem, pelanggaran keamanan dan virus. Setiap kerusakan dan gangguan yang terjadi dapat berdampak material dan merugikan terhadap kegiatan usaha dan kinerja Perseroan.<sup>18</sup>

#### 5. Legal

##### a. Opportunities

Campina sangat berhati-hati dan sangat menjaga kualitas produk agar tidak membahayakan konsumen. Seluruh produk telah melewati *Quality Control* dan memenuhi kriteria Kesehatan, keamanan serta keselamatan konsumen, seperti Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM), Sertifikasi HALAL, GMP, FSSC 22000. Campina memberikan informasi yang cukup terhadap setiap produk yang dijual meliputi harga, bahan, kualitas, efek samping jika ada, baik melalui label yang ada dalam produk, maupun website atau media sosial Campina. Di tahun 2022, 100% label produk Campina telah melalui penilaian BPOM dan semuanya mematuhi peraturan.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Campina. "Rejuvenasi Kanal Es Krim", diakses dari <https://www.campina.co.id/rejuvenasi-kanal-es-krim/> , pada 2 Desember 2023 pukul 19:07 WIB.

<sup>18</sup> Campina. "Prospektus Perusahaan", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/prospektus-perusahaan/> , pada 2 Desember 2023 pukul 19:20 WIB.

<sup>19</sup> Campina. "Strengthening Sustainability Fundamental", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-keberlanjutan/> , pada 2 Desember 2023 pukul 19:36 WIB.

## b. Threats

Layanan *online* Campina di [www.icecreamstore.co.id](http://www.icecreamstore.co.id) masih belum memenuhi seluruh hak konsumen untuk mengetahui informasi terkait produk Campina. Dalam website tersebut hanya ada gambar dan nama varian es krimnya saja, tetapi tidak ada deskripsi produk, komposisi, dan nilai gizi. Sehingga minat konsumen untuk membeli *online* berkurang karena tidak tau informasi dari varian es krim yang ingin dibeli.

## 6. Environment

## a. Opportunities

Campina Ice Cream sangat peduli dengan lingkungan, dan berkomitmen untuk mengurangi dampak negatif pada alam. Itulah alasan mengapa Campina menggandeng Wira Laga Bachtiar, seorang content creator dengan jenis konten pembuatan *upcycle product*. *Upcycle* sendiri adalah salah satu cabang dari *recycle* (daur ulang), yang berusaha untuk mengubah bahan menjadi sesuatu yang bernilai serupa atau lebih besar dalam kehidupan keduanya. Dalam kesempatan ini Campina ingin mendorong masyarakat untuk lebih *aware* akan barang-barang yang bisa dipergunakan kembali. Seperti kemasan es krim dapat diubah menjadi tas yang *fashionable*.<sup>20</sup>

## b. Threats

PT Campina masih tetap menggunakan plastik untuk mengemas es krim mereka. Permasalahannya masih banyak masyarakat Indonesia yang membuang sampah sembarangan dan tidak mendaur ulang sampah plastik tersebut. Hal tersebut dapat membuat sampah plastik yang dibuang sembarangan tidak mudah terurai dan menumpuk sehingga dapat menimbulkan pencemaran tanah dan penyumbatan selokan. Jika terdapat banyak sampah es krim Campina yang dibuang sembarangan, PT Campina bisa terkena imbasnya dan mendapat tuntutan atas kemasan plastik mereka.

## 7. Competitive Advantage

## a. Opportunities

Teknologi informasi dapat menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan. Website [www.campina.co.id](http://www.campina.co.id) memiliki informasi mengenai PT Campina Ice Cream Industry dengan sangat lengkap dan terbuka sehingga konsumen maupun investor dapat mencari segala informasi yang mereka butuhkan. Informasi yang lengkap dan terbuka seperti ini dapat meningkatkan kepercayaan bagi *stakeholder* dan *shareholder* kepada PT Campina.

## b. Threats

Adanya kompetitor baru yang siap merebut pasar Campina seperti Aice. Aice hadir dengan harga yang lebih murah dibandingkan Campina. Selain murah, Aice juga memiliki rasa yang enak dan varian yang unik seperti Sweet Corn sehingga orang-orang lebih memilih membeli Aice dibandingkan Campina.

---

<sup>20</sup> Campina. "Upcycle Product dari Kemasan Campina", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/upcycle-product-dari-kemasan-campina/>, pada 2 Desember 2023 pukul 20:54 WIB.

### 3.2.1. Lingkungan Internal

#### 1. Pemasaran

##### a. Strength

Campina sebagai perusahaan es krim ternama di Indonesia, selalu berusaha menepati janjinya kepada konsumen. Campina tengah merubah pola komunikasinya dengan para konsumen, terutama konsumen dari kalangan millennial. Bahkan, Campina juga mempersilahkan konsumennya untuk mengunjungi pabrik Campina setiap harinya. Untuk semakin dicintai, Campina juga fokus menggarap pasar anak muda dengan aktif berkunjung ke komunitas dan sekolah-sekolah di beberapa kota.<sup>21</sup>

##### b. Weakness

Konten-konten yang dikembangkan akan disebarakan melalui media mix yang dipilih, dengan kombinasi antara media mainstream, baik *online* maupun konvensional, serta beberapa alternatif media channel seperti media sosial yang dieksekusi secara terintegrasi. Penggunaan media digital cenderung lebih cepat di kalangan usia muda, yang menjadi salah satu segmen besar yang dibidik. Persentase penggunaan bujet *marketing* untuk media digital saat ini lebih besar dibandingkan media konvensional. Persentasenya pun akan terus ditingkatkan melihat tahun 2022 Campina masih fokus membidik segmen remaja dan anak-anak yang menunjukkan pertumbuhan cukup signifikan.<sup>22</sup>

#### 2. Keuangan

##### a. Strength

Saat ini Campina Scoop Counter atau yang lebih dikenal dengan nama CSC, telah berganti nama menjadi Campina Counter. Campina manawarkan calon mitra untuk bergabung, dengan beberapa persyaratan yang telah ditentukan. Seperti; calon mitra merupakan perseorangan ataupun perseroan, melampirkan foto kopi KTP/NPWP/SIUP, memiliki lokasi usaha, memiliki sumber daya manusia (SDM), memiliki semangat pengusaha, dan membayar paket investasi awal sebesar Rp.20.500.000 (harga berlaku hanya untuk Pulau Jawa, biaya pengiriman booth diluar JABODETABEK ditanggung oleh mitra). Dengan mendaftar, mitra sudah mendapatkan booth Campina Counter, peralatan penunjang penjualan, peminjaman *freezer*, produk perdana, dan pendampingan jasa konsultan hingga *grand opening*.<sup>23</sup>

##### b. Weakness

<sup>21</sup> Campina. "Strategi Marketing Campina untuk Dicintai Konsumen", diakses dari <https://www.campina.co.id/strategi-marketing-campina-untuk-dicintai-konsumen/>, pada 3 Desember 2023 pukul 10:59 WIB.

<sup>22</sup> Campina. "Bujet Marketing Campina untuk Media Digital Meningkatkan", diakses dari <https://www.campina.co.id/bujet-marketing-campina-untuk-media-digital-meningkat/>, pada 3 Desember 2023 pukul 10:55 WIB.

<sup>23</sup> Campina. "Konsep Baru Campina Counter yang Lebih Kekinian", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/konsep-baru-campina-counter-yang-lebih-kekinian/>, pada 3 Desember 2023 pukul 11:09 WIB.

Perubahan pada hukum yang berlaku yang mengarah pada standar yang lebih ketat juga dapat mengakibatkan munculnya tambahan biaya kepatuhan, yang selanjutnya dapat berdampak merugikan terhadap kondisi keuangan Perseroan. Apabila Perseroan tidak mampu mengelola perkembangan kegiatan usaha dan mengendalikan peningkatan biaya secara efektif, serta tidak berhasil menghimpun tambahan dana yang dibutuhkan, maka hal tersebut dapat berdampak merugikan material terhadap kegiatan usaha, kondisi keuangan dan kinerja Perseroan.<sup>24</sup>

### 3. Operasi

#### a. Strength

Perseroan memastikan menggunakan bahan baku berkualitas tinggi, memberikan produk yang higienis dan berkualitas, fasilitas pergudangan yang dapat menjaga kualitas produk, melibatkan personel yang bertalenta dalam menjalankan seluruh rantai pasokan. Prosedur jaminan kualitas produk yang berlaku untuk semua aspek dalam proses produksi.<sup>25</sup>

#### b. Weakness

Campina tidak memberi informasi mengenai pengendalian/manajemen persediaan mereka. Fungsi persediaan pada dasarnya ada pengadaan bahan baku produksi guna memenuhi kebutuhan bahan mentah atau setengah jadi yang akan diproses dalam kegiatan produksi dalam pemenuhan permintaan pelanggan. Sehingga pelanggan menjadi ragu apakah es krim Campina menggunakan bahan baku yang konsisten atau tidak, karena pelanggan bisa berpikir bahwa pengendalian/manajemen persediaan Campina kurang baik sehingga kehabisan bahan baku yang digunakan biasanya dan menggunakan alternatif bahan baku lain.

### 4. Sumber Daya Manusia

#### a. Strength

Pengembangan kapasitas karyawan mencakup peningkatan keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), serta sikap dan perilaku (*attitude*). Untuk meningkatkan keterampilan karyawan baik *soft skills* maupun *hard skills*, Perseroan telah mengadakan pelatihan memandang karyawan sebagai salah satu pemangku kepentingan yang sangat penting dan berharga bagi keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, Campina terus melakukan peningkatan kompetensi guna menciptakan sumber daya yang unggul dan berkualitas.<sup>26</sup>

#### b. Weakness

---

<sup>24</sup> Campina. "Prospektus Perusahaan", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/prospektus-perusahaan/> , pada 4 Desember 2023 pukul 11:48 WIB.

<sup>25</sup> Campina. "Toward A Sustainable Excellence", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-keberlanjutan/> , pada 4 Desember 2023 pukul 15:38 WIB.

<sup>26</sup> Campina. "Strengthening Sustainability Fundamental", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-keberlanjutan/> , pada 4 Desember 2023 pukul 15:52 WIB.

Campina hanya melakukan penilaian kinerja karyawan mereka (*performance appraisal*) dan tidak memberikan informasi mengenai cara mereka melaksanakan manajemen talenta, yang bisa diartikan bahwa Campina belum melaksanakan manajemen talenta. Padahal manajemen talenta ini sangat berguna untuk mengembangkan bakat setiap karyawan yang dapat memenuhi kompetensi yang dibutuhkan Campina dan demi kemajuan perusahaan.

5. Sistem Informasi Manajemen

a. Strength

Perseroan secara konsisten berinisiatif memberikan transparansi informasi yang jelas dan relevan melalui penerbitan Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan dan informasi yang terdapat dalam situs web kepada para pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, sehingga Campina dapat meningkatkan kepercayaan mereka. Perseroan juga melakukan *due diligence* dengan mengumpulkan data dan informasi serta mendengar harapan dari seluruh pemangku kepentingan yang relevan dengan bisnis Perseroan.<sup>27</sup> Hal tersebut dapat membantu perusahaan untuk memiliki keunggulan informasi agar bisa terus berkembang dan berinovasi.

b. Weakness

Kebocoran data dan informasi perusahaan masih menjadi ancaman besar bagi PT Campina. Kebocoran tersebut bisa karena kesalahan karyawan baik sengaja maupun tidak sengaja. Mengingat teknologi yang semakin canggih, muncul yang namanya *cybercrime* seperti *hacker* yang bisa mengambil dan menyebarkan rahasia perusahaan. Data dan informasi rahasia yang bocor bisa sangat merugikan perusahaan, apalagi jika data dan informasi tersebut diketahui oleh pesaing Campina.

**Implementasi Strategi Pada Aspek Manajemen dan Aspek Research & Development (R&D) PT Campina**

a. Aspek Manajemen

Dewan Komisaris Perseroan melakukan penilaian terhadap komite dibawahnya setiap tahun. Di awal tahun, Dewan Komisaris menetapkan tujuan untuk masing-masing komite. Tujuan komite selaras dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Kriteria penilaian terhadap Komite Audit meliputi kehadiran, dukungan mereka terhadap implementasi tata kelola perusahaan, efisiensi dan efektivitas kegiatan pelaporan keuangan dan manajemen risiko, jaminan atas kecukupan proses dan operasi bisnis, serta kepatuhan pada peraturan. Kinerja komite dinilai oleh Dewan Komisaris pada akhir tahun, sebagai dasar untuk penetapan tujuan tahun berikutnya.<sup>28</sup> Tujuan tahunan penting untuk mengimplementasikan strategi karena menunjukkan dasar dalam pengalokasian sumber daya, mekanisme utama untuk mengevaluasi para manajer, instrument besar untuk memonitor kemajuan dalam memperoleh tujuan jangka panjang, dan menentukan prioritas organisasi, divisional, dan departemen.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Campina. "Strengthening Sustainability Fundamental", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-keberlanjutan/>, pada 4 Desember 2023 pukul 16:38 WIB.

<sup>28</sup> Campina. "Strengthening Sustainability Fundamental", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-tahunan/>, pada 8 Desember 2023 pukul 12:52 WIB.

<sup>29</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik* (edisi ke-15), Jakarta: Salemba Empat, 2016, hlm. 209.

### Aspek Research & Development

Campina merupakan salah satu perseroan terdepan untuk industri *fast moving consumer goods* dalam penjualan es krim di Indonesia. Dengan adanya R&D Campina terus berupaya melakukan inovasi produk, memanfaatkan teknologi dan perluasan distribusi, dengan tetap fokus pada kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Dengan begitu, Campina bisa terus meningkatkan produk dan proses mereka agar bisa terus menjadi yang terunggul dibanding kompetitor. Campina berkomitmen untuk terus menciptakan pertumbuhan berkelanjutan sebagai wujud dari perusahaan yang berwawasan lingkungan dan mendukung program Tujuan Pembangunan Berkelanjutan *Sustainable Development Goals* (SDGs).<sup>30</sup>

### Evaluasi dan Pengendalian PT Campina

Evaluasi strategi yang efektif memungkinkan Perseroan bertahan dari ancaman dan meminimalkan kelemahan internal. Perseroan menghadapi risiko usaha dan risiko keuangan tertentu yang berada di luar kendala Perseroan yang dapat merugikan Perseroan. Seiring dengan perkembangan Perseroan, maka risiko yang harus dihadapi Perseroan semakin luas dan variatif. Manajemen melakukan evaluasi strategi dengan proses identifikasi, analisa dan evaluasi atas risiko, agar risiko-risiko tersebut dapat dikenali dan dikendalikan dengan strategi yang tepat. Risiko-risiko tersebut antara lain adalah:

1. Risiko Usaha

- a. Mutu Produk

Perseroan menghadapi risiko gangguan mutu produk yang dapat terjadi karena penyediaan bahan baku yang kurang baik atau karena gangguan pada waktu proses produksi. Perseroan berusaha untuk selalu membina hubungan yang baik dengan pemasok agar mendapatkan bahan baku yang berkualitas.

2. Risiko Keuangan

- a. Risiko Nilai Tukar Mata Uang Asing

Risiko nilai tukar mata uang asing timbul dari transaksi pembelian, penjualan dan pinjaman dalam mata uang asing. Untuk mengurangi risiko tersebut, Perseroan selalu memantau fluktuasi mata uang asing menggunakan mata uang Rupiah.

- b. Risiko Kredit

Perseroan menghadapi risiko kredit dari kegiatan operasi dan aktivitas pendanaan terutama yang berasal dari piutang usaha dari pelanggan dan piutang lain-lain. Untuk mengurangi risiko yang timbul, Perseroan melakukan hubungan bisnis hanya dengan pihak-pihak yang diakui dan terpercaya. Perseroan memiliki kebijakan untuk semua pelanggan yang akan melakukan perdagangan secara kredit harus melalui prosedur verifikasi kredit. Sebagai tambahan, jumlah piutang dipantau secara terus menerus untuk mengurangi risiko penurunan nilai piutang

- c. Risiko Tingkat Bunga

Perseroan mempunyai utang bank dan pinjaman lainnya yang dikenakan bunga. Oleh karena itu, Perseroan menanggung risiko perubahan tingkat suku bunga. Kebijakan Perseroan adalah berusaha untuk mendapatkan pinjaman dengan tingkat suku bunga yang paling rendah.

Internal Audit Perseroan berperan sebagai *evaluator risk management* untuk melihat kemungkinan risiko yang mungkin akan terjadi dikemudian hari dan berperan aktif bersama

<sup>30</sup> Campina. "Toward A Sustainable Excellence", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-keberlanjutan/>, pada 8 Desember 2023 pukul 12:55 WIB.



manajemen Perseroan menangani risiko saat ini.<sup>31</sup>

### Tanggung Jawab Sosial PT Campina

Melestarikan dan menjaga keseimbangan alam sudah sepatutnya menjadi tanggung jawab setiap individu yang hidup di atas bumi, dalam kenyataannya banyak dampak buruk yang telah membawa kerusakan pada lingkungan, salah satunya adalah pengaruh pemanasan global yang sulit untuk kita hindari, isu lingkungan seperti ini menjadi perhatian besar Campina untuk menciptakan sebuah perubahan. Dengan mengajak seluruh lapisan masyarakat untuk aktif memberikan kontribusi positif, Campina ingin membangun rasa kepedulian yang tinggi agar di masa depan nanti para generasi penerus bisa tetap menikmati segarnya keasrian negeri Indonesia. Dengan menyelenggarakan berbagai macam aktivitas *Corporate Social Responsibility* (CSR), PT Campina Ice Cream Industry ingin menunjukkan bahwa sebagai produsen es krim lokal terbesar dan terbaik sudah sepatutnya memiliki rasa tanggung jawab yang besar untuk membawa perubahan positif terhadap lingkungannya.

Salah satu program CSR Campina kinerja sosial adalah mendukung penggalangan dana untuk disumbangkan ke para korban badai siklon Seroja di beberapa wilayah di provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT). Bencana alam ini sendiri terjadi di bulan April 2023 yang lalu. Dalam kesempatan ini, Campina bekerja sama dengan Cakra Abhipraya Responsif, sebuah lembaga non-profit yang bergerak dalam bidang pelayanan sosial dan kemanusiaan. Termasuk di dalamnya, pelayanan di bidang pendidikan, respon terhadap korban bencana alam dan kemanusiaan, serta bidang psikososial terhadap anak-anak. Acara penggalangan dana ini diselenggarakan di tanggal 6-8 Oktober 2023, dengan nama “Charity Preloved Vol. 2 for NTT”.

Program CSR Campina kinerja lingkungan adalah PT Campina Ice Cream Industry, Tbk masih mempertahankan semangat Campina Goes Green, yang sudah digaungkan sejak 2009. Sebagai bentuk tanggung jawab terhadap sekitar, Campina berusaha menjaga kelestarian lingkungan. Bentuk lain dari program ramah lingkungan di internal Campina adalah pengelolaan sampah makanan yang dipisah, dan mengurangi penggunaan lampu listrik dengan memanfaatkan pencahayaan alami dari sinar matahari. Memperingati Hari Lingkungan Hidup Sedunia, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia dan Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Jawa Timur menyelenggarakan Indonesia Climate Change Expo & Forum 2023 di Grand City Mall & Convex, Surabaya, tanggal 6-9 Juli 2023. Campina sebagai salah satu peserta pameran produk lingkungan hadir dalam talkshow “Ubah Sampah Plastik Jadi Produk Upcycle”. Campina ingin menyadarkan bahwa kemasan plastik yang bagi kebanyakan orang sebagai sampah dan berakhir di TPA, ternyata bisa diolah menjadi *upcycle products* yang bernilai ekonomis.<sup>32</sup>

### Strategi Keberlanjutan (Sustainability Strategy) PT Campina

Pendekatan keberlanjutan Campina secara tidak langsung telah turut mendukung program pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan, meningkatkan kualitas hidup, kesehatan dan kemakmuran dengan keadilan sosial, dan memelihara kapasitas ekosistem lingkungan untuk mendukung kehidupan Campina menjalankan seluruh aspek kegiatan usahanya secara berkelanjutan dengan berpedoman pada:

<sup>31</sup> Campina. “Toward A Sustainable Excellence”, diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-keberlanjutan/>, pada 4 Desember 2023 pukul 17:27 WIB.

<sup>32</sup> Campina. “Corporate Social Responsibility”, diakses dari <https://www.campina.co.id/id/csr/>, pada 6 Desember 2023 pukul 13:49 WIB.

1. Menjalankan praktik tata kelola perusahaan yang baik;
2. Menjunjung tinggi dan menghormati hak asasi manusia;
3. Pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan Bersama;
4. Perilaku ramah lingkungan;
5. Praktik operasi yang adil;
6. Memberikan pelayanan dan produk yang terbaik bagi konsumen; dan
7. Peduli terhadap masyarakat

Melalui pendekatan bisnis yang berkelanjutan, Campina percaya bahwa kesinambungan usaha Perseroan tidak hanya berorientasi pada keberhasilan kinerja ekonomi semata, akan tetapi juga harus memperhatikan dampak operasi terhadap aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola yang baik (*Environmental, Social, Governance*/"ESG"). Sejalan dengan kegiatan usaha yang dijalankannya di bidang *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) dan untuk menjaga pertumbuhan usahanya secara berkelanjutan, Campina telah melakukan sejumlah inisiatif strategis yang dilakukan secara konsisten, antara lain:

1. Meningkatkan daya tahan dan daya saing Perseroan sehingga mampu tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan.
2. Fokus keberlanjutan dalam pengembangan produk baru.
3. Berkontribusi pada komitmen nasional atas permasalahan pemanasan global melalui aktivitas bisnis yang bersifat pencegahan maupun adaptasi atas perubahan iklim menuju ekonomi rendah karbon yang kompetitif, contohnya membangun kantin vegetarian bagi karyawan.
4. Pemanfaatan digitalisasi dan perluasan channel non-konvensional.
5. Melaksanakan kegiatan tanggung jawab sosial yang dapat membantu serta mengembangkan masyarakat.

Strategi keberlanjutan Perseroan berlaku secara holistik dengan mengintegrasikan upaya dan nilai keberlanjutan di seluruh rantai nilai Perseroan, mulai dari penyediaan bahan baku, proses produksi sampai dengan pelayanan kepada pelanggan. Campina senantiasa mendorong seluruh karyawan dan mitra bisnisnya untuk dapat mengimplementasikan upaya keberlanjutan yang berdasarkan pada prinsip ESG (*Environmental, Social and Governance*). Penerapan keberlanjutan yang berlandaskan ESG ini juga membantu Perseroan untuk mengurangi dampak negatif kepada seluruh pemangku kepentingan.

Dibutuhkan pemahaman dan kesadaran seluruh insan Campina dalam mewujudkan keberlanjutan, karena itu Perseroan senantiasa melakukan sosialisasi dan penyesuaian sejumlah kebijakan yang berorientasi nilai keberlanjutan. Nilai-nilai keberlanjutan itu sendiri, sejatinya telah melekat dalam visi, misi dan nilai-nilai Perseroan disebut sebagai "SALAM". Kebijakan SALAM Campina berlandaskan pada 5 pilar keberlanjutan sehingga penerapan keberlanjutan yang dijalankan sesuai dengan praktik bisnis berwawasan lingkungan dan sosial serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan.<sup>33</sup>

S = Suka Cita Dalam Bekerja

Selalu bertindak dengan dilandasi pemikiran positif dan hati yang ikhlas. Ramah dan murah senyum dalam berhubungan dengan semua pihak

A = Aktif Mencapai Hasil Sempurna

Bertugas dengan penuh semangat, JUJUR dan disiplin dalam segala situasi , untuk mencapai hasil yang terbaik

<sup>33</sup> Campina. "Strengthening Sustainability Fundamental", diakses dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-keberlanjutan/> , pada 6 Desember 2023 pukul 14:51 WIB.

L = Lestarkan Sumber Daya

Peduli & bertanggung Jawab terhadap kelangsungan perusahaan, dengan selalu hemat dalam menggunakan sumber daya

A = Adaptif Dan Berjiwa Muda

Selalu melakukan perbaikan secara kreatif dan cepat, untuk menyesuaikan dengan perkembangan terkini

M = Menghargai Setiap Orang

Saling menghormati dalam keberagaman dan bekerja sama dengan baik dalam setiap aktivitas.

## KESIMPULAN

Campina sudah dikenal dan dipercaya sejak lama hingga saat ini. Maka dari itu, Campina harus terus menunjukkan bahwa perusahaan mereka berjalan sesuai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Campina juga perlu terus melakukan analisis lingkungan bisnis baik eksternal maupun internal supaya Campina dapat mengambil peluang yang ada dan bertahan dari ancaman dari luar perusahaan serta memaksimalkan manfaat dari kekuatan perusahaan dan mengatasi kelemahan internal. Banyaknya isu manajemen, operasi, pemasaran, keuangan, *research & development*, dan sistem informasi manajemen membuat implementasi strategi tidak terjamin kesuksesannya. Maka dari itu, Campina perlu untuk terus melakukan evaluasi dan pengendalian supaya bisa terus bertahan dan berkembang dalam jangka waktu yang lama serta dengan adanya berkelanjutan.

Pemaksimalan sumber daya yang dimiliki perusahaan juga mendukung keberhasilan dari mengimplementasikan strategi. Manajer dan Karyawan perlu mendapatkan motivasi dari perusahaan agar memiliki kinerja yang baik. Informasi juga merupakan sumber daya yang penting sehingga harus dikelola dan dimanfaatkan dengan baik. Campina tidak boleh melupakan tanggung jawab sosial mereka karena perusahaan merupakan bagian dari masyarakat yang harus ikut melindungi lingkungan tempat tinggal. Dengan memiliki strategi keberlanjutan, Campina dapat dipastikan bisa bertahan jangka panjang dan mengalahkan para kompetitornya.

PT Campina harus terus melakukan inovasi produk seperti memunculkan produk es krim yang unik untuk menarik perhatian konsumen. Campina tidak boleh ketinggalan peluang dan harus memaksimalkan kekuatan yang mereka miliki, serta mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada. Evaluasi juga harus dilakukan setiap tahun seperti yang sudah Campina lakukan melalui laporan tahunan, laporan keberlanjutan, dan laporan keuangan agar Campina bisa melakukan pengendalian sehingga bisa membuat strategi untuk jangka pendek, menengah, dan panjang. Campina juga harus melakukan tanggung jawab sosial mereka. Tidak hanya untuk membangun citra perusahaan yang baik, tetapi juga sebagai bagian dari masyarakat yang melindungi lingkungan tempat tinggal.

Implikasi ke depan yang harus dilakukan oleh Campina yaitu, mereka harus lebih memperhatikan *customer service* mereka. Layanan konsumen yang baik dapat memberikan pengalaman belanja yang baik juga kepada konsumen. Sebaliknya, jika layanan konsumen Campina tidak tanggap dan responsif, hal tersebut dapat membuat konsumen Campina kecewa. Campina perlu memanfaatkan segala peluang yang ada seperti adanya berbagai informasi tentang keinginan konsumen yang bisa digunakan untuk menciptakan es krim baru sesuai dengan selera konsumen, media sosial yang bisa digunakan sebagai promosi, serta adanya teknologi yang terus berkembang dan semakin canggih. Hal tersebut bisa membuat Campina bertahan jangka panjang (*Sustainability*).

## DAFTAR REFERENSI

- Anisah, Siti. (2023). *Mengkaji Kelebihan dan Kelemahan E-commerce Shopee Indonesia*. Didapatkan dari [https://www.researchgate.net/publication/369038480\\_MENKAKAJI\\_KELEBIHAN\\_DAN\\_KELEMAHAN\\_E-COMMERCE\\_SHOPEE\\_INDONESIA](https://www.researchgate.net/publication/369038480_MENKAKAJI_KELEBIHAN_DAN_KELEMAHAN_E-COMMERCE_SHOPEE_INDONESIA) , diakses pada 6 Oktober 2023 pukul 16:45 WIB.
- Azeharie, Kikit. (2022). *Analisis Lingkungan Bisnis: Pengertian dan Contohnya*. Didapatkan dari <https://majoo.id/solusi/detail/analisis-lingkungan-bisnis> , diakses pada 6 Desember 2023 pukul 20:50 WIB.
- Campina. (2017). *Prospektus Perusahaan*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/id/prospektus-perusahaan/> , diakses pada 2 Desember 2023 pukul 19:20 WIB.
- Campina. (2017). *Strategi Marketing Campina untuk Dicintai Konsumen*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/strategi-marketing-campina-untuk-dicintai-konsumen/> , diakses pada 3 Desember 2023 pukul 10:59 WIB.
- Campina. (2020). *Rejuvenasi Kanal Es Krim*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/rejuvenasi-kanal-es-krim/> , diakses pada 2 Desember 2023 pukul 19:07 WIB.
- Campina. (2021). *Konsep Baru Campina Counter yang Lebih Kekinian*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/id/konsep-baru-campina-counter-yang-lebih-kekinian/> , diakses pada 3 Desember 2023 pukul 11:09 WIB.
- Campina. (2021). *Toward A Sustainable Excellence*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-keberlanjutan/> , diakses pada 4 Desember 2023 pukul 15:38 WIB.
- Campina. (2021). *Toward A Sustainable Excellence*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-tahunan/> , diakses pada 2 Desember 2023 pukul 17:09 WIB.
- Campina. (2022). *Bujet Marketing Campina untuk Media Digital Meningkat*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/bujet-marketing-campina-untuk-media-digital-meningkat/> , diakses pada 3 Desember 2023 pukul 10:55 WIB.
- Campina. (2022). *Strengthening Sustainability Fundamental*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-keberlanjutan/> , diakses pada 2 Desember 2023 pukul 19:36 WIB.
- Campina. (2022). *Strengthening Sustainability Fundamental*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/id/laporan-tahunan/> , diakses pada 2 Desember 2023 pukul 17:51 WIB.
- Campina. (2023). *Corporate Social Responsibility*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/id/csr/> , diakses pada 6 Desember 2023 pukul 13:49 WIB.
- Campina. (2023). *Tentang Campina*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/id/tentang-campina/> , diakses pada 29 November 2023 pukul 19:51 WIB.
- Campina. (2023). *Upcycle Product dari Kemasan Campina*. Didapatkan dari <https://www.campina.co.id/id/upcycle-product-dari-kemasan-campina/> , diakses pada 2 Desember 2023 pukul 20:54 WIB.
- Darmawan, Dany. (2021). *Pentingnya Mewujudkan Tanggung Jawab Sosial Organisasi Perusahaan*. Didapatkan dari <https://www.kompasiana.com/danydarmawan4404/61c889cb9bdc401bdd221622/pentingny>

- 
- [a-mewujudkan-tanggung-jawab-sosial-organisasi-perusahaan](#) , diakses pada 2 Desember 2023 pukul 20:04 WIB.
- David, Fred R dan David, Forest R. (2016). *Manajemen Stratejik* (edisi ke-15). Jakarta: Salemba Empat.
- Doku. (2023). *Pentingnya Visi dan Misi Perusahaan untuk Perkembangan Bisnis*. Didapatkan dari <https://www.doku.com/blog/visi-misi-perusahaan/> , diakses pada 6 Desember 2023 pukul 20:21 WIB
- Fadhillah, Karni. (2023). *Pentingnya Evaluasi Kinerja dalam Sebuah Perusahaan*. Didapatkan dari <https://www.jojonomic.com/blog/pentingnya-evaluasi/> , diakses pada 6 Desember 2023 pukul 21:21 WIB.
- Gobiz. (2021). *Keunggulan Kompetitif adalah: Pengertian, Jenis Strategi, Manfaat*. Didapatkan dari <https://gobiz.co.id/pusat-pengetahuan/keunggulan-kompetitif-adalah/> , diakses pada 6 Desember 2023 pukul 16:23 WIB.
- Hestanto. (2023). *Keunggulan Kompetitif Untuk Bisnis yang Sukses*. Didapatkan dari <https://www.hestanto.web.id/keunggulan-kompetitif-untuk-bisnis-yang-sukses/> , diakses pada 7 Desember 2023 pukul 20:32 WIB.
- Saretta, Irene Radius. (2023). *Manajemen Strategis: Pengertian, Fungsi, hingga Prosesnya*. Didapatkan dari <https://www.cermati.com/artikel/manajemen-strategis> , diakses 6 Desember 2023 pukul 16:47 WIB.
- Sarjana Ekonomi. (2023). *Pengertian Visi dan Misi Menurut Para Ahli*. Didapatkan dari <https://sarjanaekonomi.co.id/pengertian-visi-dan-misi-menurut-para-ahli/> , diakses pada 2 Desember 2023 pukul 13:09 WIB.
- Thabroni, Gamal. (2022). *Lingkungan Organisasi: Pengertian (Internal/Eksternal), Pengaruh, dll*. Didapatkan dari [https://serupa.id/lingkungan-organisasi-pengertian-internal-eksternal-pengaruh-dll/#google\\_vignette](https://serupa.id/lingkungan-organisasi-pengertian-internal-eksternal-pengaruh-dll/#google_vignette) , diakses pada 2 Desember 2023 pukul 13:54 WIB.