

Sepak Bola Sebagai Industri Bisnis: Analisis Lingkungan Makro Berbasis PESTEL

Andhi Febisatria

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas
Negeri Makassar, Makassar, Indonesia

andhi.febisatria@unm.ac.id

Abstract

This study examines the influence of the macro environment on the sustainability of professional football clubs in Indonesia using the PESTEL framework. A qualitative approach is employed to identify external pressures shaping the dynamics of the national football industry. The findings indicate that club sustainability is influenced by the interrelated effects of political, economic, social, technological, environmental, and legal factors. Political and economic dimensions emerge as the most dominant, particularly in relation to regulatory stability and the level of financial independence of clubs. Supporter bases play a strategic role as social capital and sources of economic value, while simultaneously posing risks when fan enthusiasm is not accompanied by effective security management. Digital technological developments present opportunities to enhance engagement and monetization, although adoption levels remain limited. Attention to environmental aspects has begun to develop through modest sustainability initiatives, whereas the legal dimension underscores the need to strengthen contract compliance and licensing governance. These findings affirm that club sustainability cannot be achieved through fragmented strategies, but instead requires an integrated and adaptive response to macro-environmental pressures. This study enriches the sport management literature within the context of developing countries and provides a strategic foundation for managing football clubs oriented toward long-term sustainability.

Keywords: Football Industry; PESTEL Analysis; Club Sustainability; Macro Environment; Sport Management.

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh lingkungan makro terhadap keberlanjutan klub sepak bola profesional di Indonesia dengan menggunakan kerangka PESTEL. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengidentifikasi tekanan eksternal yang membentuk dinamika industri sepak bola nasional. Hasil kajian menunjukkan keberlanjutan klub dipengaruhi keterkaitan faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, serta hukum yang saling berinteraksi. Faktor politik dan ekonomi menempati posisi dominan, terutama berkaitan dengan kepastian regulasi dan tingkat kemandirian finansial klub. Basis *supporter* memiliki peran strategis sebagai modal sosial dan sumber nilai ekonomi, sekaligus menyimpan risiko apabila fanatisme tidak diimbangi pengelolaan keamanan yang efektif. Perkembangan teknologi digital menghadirkan peluang peningkatan keterlibatan dan monetisasi, meskipun tingkat adopsinya masih terbatas. Perhatian terhadap aspek lingkungan mulai berkembang melalui inisiatif keberlanjutan sederhana, sementara dimensi hukum menuntut penguatan kepatuhan kontrak dan tata kelola lisensi. Temuan ini menegaskan keberlanjutan klub tidak dapat dicapai melalui strategi terfragmentasi, melainkan memerlukan respons adaptif yang terintegrasi terhadap tekanan lingkungan makro. Penelitian ini memperkaya kajian manajemen olahraga pada

Article info

Received 20 Februari 2026

Revised 23 Februari 2026

Accepted 26 Februari 2026

andhi.febisatria@unm.ac.id

Copyright©2026. Published by Jurnal Prima Manajemen – Al -Afif

konteks negara berkembang serta memberikan landasan strategis bagi pengelolaan klub sepak bola yang berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

Kata Kunci: Industri Sepak Bola; Analisis PESTEL; Keberlanjutan Klub; Lingkungan Makro; Manajemen Olahraga.

1. PENDAHULUAN

Industri sepakbola berkembang sebagai sektor ekonomi olahraga yang semakin kompleks karena klub tidak lagi berfungsi semata sebagai organisasi kompetitif, melainkan bertransformasi menjadi entitas bisnis yang beroperasi dalam lingkungan eksternal yang dinamis dan multidimensional. Transformasi tersebut menempatkan klub sepakbola dalam tekanan politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang secara simultan membentuk struktur industri serta menentukan keberlanjutan organisasi profesional (Manoli, 2014). Kompleksitas ini menjadikan analisis lingkungan makro sebagai pendekatan penting untuk memahami peluang dan ancaman strategis yang berada di luar kendali internal klub.

Kajian internasional menunjukkan bahwa industri sepakbola secara global diakui sebagai sektor yang menuntut inovasi, kewirausahaan, dan kemampuan adaptasi tinggi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Sepakbola diposisikan sebagai industri yang menghadapi persaingan global dan ketergantungan kuat terhadap faktor ekonomi serta perkembangan teknologi, khususnya dalam konteks digitalisasi dan komersialisasi (Escamilla-Fajardo *et al.*, 2020; González-Serrano *et al.*, 2020). Tekanan eksternal tersebut juga tercermin dalam meningkatnya risiko finansial klub profesional yang dipengaruhi oleh kondisi ekonomi makro dan tata kelola keuangan, sehingga keberlanjutan klub tidak dapat dilepaskan dari konteks lingkungan industri yang lebih luas (Fan *et al.*, 2023).

Pendekatan analisis berbasis PESTEL dipandang relevan dalam kajian industri sepakbola karena mampu mengidentifikasi secara sistematis pengaruh kebijakan publik, stabilitas ekonomi, perubahan preferensi sosial, kemajuan teknologi, isu keberlanjutan lingkungan, serta regulasi hukum terhadap pengelolaan klub dan liga profesional (Manoli, 2014). Kerangka ini memungkinkan analisis sepakbola dilakukan secara holistik dengan memosisikan klub sebagai bagian dari sistem ekonomi, sosial, dan institusional, bukan sekadar unit kompetisi olahraga. Perspektif tersebut sejalan dengan pandangan bahwa performa dan keberhasilan klub profesional dipengaruhi oleh interaksi antara faktor internal dan tekanan lingkungan eksternal (Plumley *et al.*, 2014).

Konteks sepakbola Indonesia menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan liga-liga mapan di Eropa dan Amerika. Ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah, keterbatasan sumber pendanaan, serta belum stabilnya tata kelola industri menjadi ciri utama ekosistem sepakbola nasional. Penelitian domestik cenderung menekankan isu pembangunan industri, pembinaan, dan manajemen internal klub tanpa menguraikan secara sistematis bagaimana lingkungan makro memengaruhi keberlanjutan industri sepakbola Indonesia (Sulistiyono, 2024). Kajian lain lebih memfokuskan analisis pada kontribusi industri sepakbola terhadap reputasi nasional dan aspek makro ekonomi, namun belum memanfaatkan kerangka analisis lingkungan makro seperti PESTEL secara komprehensif (Prawira & Suhianto, 2024).

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan riset berupa keterbatasan penelitian yang secara eksplisit menggunakan pendekatan PESTEL untuk menganalisis lingkungan makro industri klub sepakbola di Indonesia. Padahal, faktor eksternal seperti kebijakan olahraga profesional, stabilitas ekonomi nasional, perkembangan teknologi media dan digitalisasi siaran, tekanan keberlanjutan, serta kepastian hukum kontrak dan regulasi liga memiliki dampak langsung terhadap strategi operasional dan daya saing klub. Analisis lingkungan eksternal berbasis PESTEL terbukti efektif dalam

mengidentifikasi peluang dan ancaman strategis organisasi pada berbagai sektor industri, termasuk sektor jasa dan hiburan seperti olahraga profesional (Miradji *et al.*, 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dirancang untuk mengisi kesenjangan riset dengan menerapkan analisis lingkungan makro industri klub sepakbola di Indonesia menggunakan pendekatan PESTEL. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor eksternal yang membentuk peluang, tantangan, serta implikasi strategis bagi pengelolaan dan keberlanjutan klub sepakbola profesional di Indonesia.

2. TINJAUAN TEORITIS

2.1 Industri Sepakbola

Industri sepak bola mengalami transformasi dari aktivitas olahraga kompetitif menjadi sektor ekonomi yang berorientasi bisnis. Klub profesional berfungsi sebagai organisasi komersial yang menciptakan nilai melalui hak siar, *sponsorship*, pengelolaan merek, dan keterlibatan penggemar, sehingga membentuk industri yang kompleks dengan keterkaitan ekonomi, sosial, dan institusional yang kuat (Manoli, 2014). Perkembangan global mendorong sepak bola menuntut inovasi dan kemampuan adaptasi berkelanjutan akibat digitalisasi, globalisasi kompetisi, dan komersialisasi media yang meningkatkan intensitas persaingan (González-Serrano *et al.*, 2020).

Keberlanjutan klub profesional sangat ditentukan oleh stabilitas keuangan dan kualitas tata kelola organisasi karena pendapatan bersifat fluktuatif dan dipengaruhi kondisi ekonomi makro serta dinamika kebijakan industri olahraga (Fan *et al.*, 2023). Ketergantungan pada sponsor, hak siar, dan pemangku kepentingan eksternal meningkatkan kerentanan klub terhadap perubahan lingkungan yang berada di luar kendali internal manajemen (Miradji *et al.*, 2023).

Konteks sepak bola Indonesia menunjukkan karakteristik berbeda, ditandai oleh ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah, keterbatasan pendanaan jangka panjang, dan tata kelola industri yang belum optimal (Sulistiyono, 2024). Fokus kajian domestik yang masih dominan pada aspek internal klub menyebabkan pengaruh lingkungan eksternal terhadap keberlanjutan industri belum dianalisis secara komprehensif (Prawira & Suhianto, 2024). Kondisi ini menegaskan pentingnya pendekatan analisis berbasis lingkungan makro untuk memahami dinamika dan tantangan keberlanjutan industri sepak bola nasional.

2.2 Analisis PESTEL

Analisis PESTEL dipahami sebagai kerangka strategis untuk menelaah lingkungan makro organisasi melalui enam dimensi utama, meliputi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Kerangka ini digunakan untuk memetakan peluang serta ancaman eksternal yang berada di luar kendali langsung organisasi namun berpengaruh signifikan terhadap arah keputusan strategis (Gürel & Tat, 2017). Penerapannya dalam industri sepak bola memungkinkan pembacaan sistematis terhadap dampak kebijakan publik, kondisi ekonomi nasional, dinamika perilaku penggemar, perkembangan teknologi media, tuntutan keberlanjutan, serta kepastian regulasi hukum terhadap pengelolaan klub profesional. Perspektif tersebut menempatkan klub sebagai bagian dari sistem ekonomi dan sosial yang lebih luas, sehingga analisis melampaui aspek kompetisi olahraga semata (Manoli, 2014).

Dimensi politik merefleksikan stabilitas regulasi dan intervensi pemerintah. Dimensi ekonomi menunjukkan tingkat ketahanan finansial dan daya beli pasar. Dimensi sosial menggambarkan budaya konsumsi serta loyalitas pendukung. Dimensi teknologi menekankan peran digitalisasi dalam distribusi konten dan penciptaan nilai komersial. Dimensi lingkungan berkaitan dengan praktik keberlanjutan organisasi. Dimensi hukum menegaskan pentingnya kepastian kontrak dan kepatuhan regulatif. Kerangka PESTEL

menyediakan dasar analisis yang komprehensif untuk memahami dinamika eksternal yang membentuk strategi dan keberlanjutan klub sepak bola profesional (Miradji *et al.*, 2023).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menelaah secara mendalam pengaruh lingkungan makro terhadap industri klub sepak bola di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap perspektif para pemangku kepentingan secara kontekstual dan interpretatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara informal yang memungkinkan dialog lebih fleksibel dan terbuka. Penentuan informan diawali secara *purposive* dan dikembangkan menggunakan teknik *snowball sampling* untuk memperoleh partisipan yang relevan. Informan terdiri atas satu *staff* operator liga, enam anggota *supporter club* sepak bola, tiga wartawan olahraga, serta satu *staff* pengurus klub di Indonesia.

Analisis data menggunakan analisis tematik melalui tahapan pengkodean, pengelompokan tema, dan interpretasi makna. Tema yang muncul kemudian dipetakan ke dalam kerangka PESTEL dari Aguilar (1967) guna mengidentifikasi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang memengaruhi keberlanjutan klub sepak bola profesional di Indonesia. Keabsahan temuan diperkuat melalui triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara dengan data observasi lapangan dan dokumentasi yang relevan, sehingga meningkatkan kredibilitas dan konsistensi interpretasi penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Temuan analisis tematik memperlihatkan bahwa lingkungan makro memberi tekanan signifikan terhadap dinamika pengelolaan serta keberlanjutan klub sepak bola di Indonesia. Pandangan para informan mengindikasikan keterkaitan erat antar faktor eksternal yang bersama-sama membentuk kompleksitas ekosistem industri. Pemetaan berbasis kerangka PESTEL menghasilkan enam tema utama.

4.1.1 Faktor Politik

Stabilitas kebijakan pemerintah dan relasi dengan otoritas sepak bola daerah muncul sebagai determinan penting. Pendapat informan tersebut didukung oleh pemerintah yang menyatakan pendanaan keolahragaan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, badan usaha, dan masyarakat (Undang-undang nomor 11 tahun 2022). Informan dari unsur pengurus menekankan bahwa konsistensi regulasi kompetisi dan dukungan pemerintah daerah sangat memengaruhi operasional klub. Pendapat ini didukung oleh pihak federasi yang diliput oleh media, sebagai berikut:



Gambar 4.1 Tangkapan Layar Liputan tentang Dukungan Pendanaan Pemerintah Pada Sepakbola

Sumber: (Inews Balikpapan, 2025)

Perspektif *supporter* dan wartawan menyoroti masih adanya inkonsistensi kebijakan serta potensi intervensi non-teknis yang dapat menghambat profesionalisme liga. Pendapat ini divalidasi oleh beberapa media, berikut ini hasil observasi terkait pendapat tersebut:

Bola.com, Jakarta - Sekitar tiga pekan jelang *kick-off* **BRI Super League** 2025/2026, tiba-tiba ketua umum **PSSI, Erick Thohir** mengirimkan surat kepada PT Liga Indonesia Baru (LIB) yang belakangan namanya berubah menjadi I-League.

Surat itu berisi permintaan untuk merevisi aturan kuota pemain asing bagi para kontestan BRI Liga Super League. Awalnya, I-League sudah mengumumkan kuota pemain asing mulai musim 2025/2026.

Baca Juga: Link Live Streaming BRI Super League: Malut United Vs Persija Jepara →

Setiap kontestan boleh mendaftarkan 11 pemain asing, tetapi hanya delapan yang bisa masuk ke daftar susunan pemain. Namun, Erick Thohir merasa delapan pemain asing itu terlalu banyak.

"Saya hari ini sudah mengirimkan surat ke LIB, di mana kami PSSI sudah rapat dan mungkin minggu depan LIB akan bertemu kami bahwa kami melihat untuk delapan pemain dalam satu *game* itu terlalu banyak. Jadi kita memutuskan itu tujuh," ujar Erick Thohir.

Perubahan inti dirasa sangat mendadak dan menunjukkan inkonsistensi. Sebab, sebelumnya jadwal *kick-off* BRI Super League 2025/2026 juga mengalami perubahan.

Gambar 4.2 Tangkapan Layar Liputan tentang Perubahan Regulasi Pemain Asing di Liga Indonesia

Sumber: (Bola.com, 2025)

4.1.2 Faktor Ekonomi

Keterbatasan pendanaan teridentifikasi sebagai tantangan paling nyata. Ketergantungan klub pada sponsor, dukungan pemerintah daerah, serta donatur masih tinggi. Ketidakstabilan arus kas dan fluktuasi pendapatan pertandingan berdampak langsung pada kemampuan klub mempertahankan pemain, meningkatkan infrastruktur, serta menjalankan program berkelanjutan. Hal tersebut dikonfirmasi dengan data dari PSSI terkait persentase penggunaan APBD pada klub-klub di Liga, berikut ini adalah rinciannya:

Tabel 4.1 Rata-Rata Persentase Penggunaan APBD pada Operasional Klub di Liga Indonesia

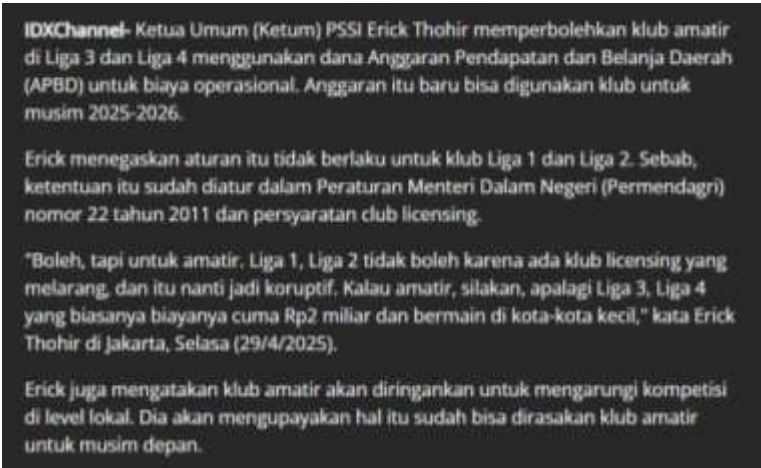
Level Liga	Estimasi Klub Pakai APBD
Liga 1	~0%
Liga 2	30–50%
Liga 3	70–90%
Liga 4	sangat tinggi

Sumber: (PSSI, 2024)

Penggunaan APBD oleh klub sepak bola Indonesia memperlihatkan variasi yang jelas pada tiap level kompetisi. Pada Liga 1, proporsi penggunaan diperkirakan mendekati nol (~0%). Regulasi profesional menuntut klub beroperasi mandiri melalui sponsor, hak siar, dan aktivitas bisnis. Larangan dari Persatuan Sepak Bola Seluruh Indonesia (PSSI) memperkuat minimnya ketergantungan langsung pada dana pemerintah daerah. Liga 2 menunjukkan tingkat ketergantungan moderat, sekitar 30–50%. Arah kebijakan memang menuju kemandirian, tetapi implementasi belum sepenuhnya merata. Sebagian klub masih berada pada fase transisi dan memperoleh dukungan tidak langsung, seperti fasilitasi daerah atau kemitraan dengan BUMD.

Liga 3 mencerminkan ketergantungan yang jauh lebih tinggi, diperkirakan 70–90%. Status kompetisi yang masih amatir atau *semi-profesional* membuat kemampuan komersial klub relatif terbatas. Banyak entitas klub berakar pada representasi daerah sehingga APBD tetap menjadi sumber pembiayaan utama operasional. Liga 4 menempati posisi dengan ketergantungan paling dominan. Kapasitas finansial klub pada level ini umumnya rendah dan model bisnis belum berkembang. Dukungan pemerintah daerah masih berfungsi sebagai penopang utama keberlangsungan tim.

Pola tersebut menegaskan adanya gradasi profesionalisme finansial dalam struktur liga nasional. Level kompetisi yang lebih tinggi berkorelasi dengan kemandirian yang lebih kuat. Angka persentase perlu dipahami sebagai estimasi hasil sintesis kebijakan federasi, laporan media, dan karakteristik struktural liga karena basis data nasional yang komprehensif belum tersedia. Pendapat ini juga didukung oleh pendapat ketua umum PSSI yang didokumentasikan oleh RCTI *news* sebagai berikut:



Gambar 4.3 Tangkapan Layar Liputan tentang Pernyataan Ketua Umum PSSI tentang Penggunaan APBD dalam Operasional Klub Indonesia
Sumber: (RCTI+, 2025)

4.1.3 Faktor Sosial

Menurut pendapat para informan basis *supporter* dipersepsikan sebagai modal sosial yang kuat sekaligus sumber risiko. Dukungan fanatik terbukti meningkatkan atmosfer pertandingan dan nilai komersial klub. Risiko konflik antar-*supporter* serta tingginya ekspektasi publik terhadap performa tim juga menjadi perhatian. Persepsi masyarakat terhadap profesionalisme pengelolaan klub menunjukkan kecenderungan semakin kritis. Menurut data dari *AP news* (2022), salah satu tragedi bentrokan *supporter* sepakbola paling besar di Indonesia adalah tragedi kanjuruhan. Berikut ini adalah data lengkap korban pada tragedi kanjuruhan:

Tabel 4.2 Data Lengkap Tragedi Kanjuruhan	
Indikator	Data
Peristiwa	Tragedi Stadion Kanjuruhan
Tanggal	1 Oktober 2022
Pertandingan	Arema FC vs Persebaya Surabaya
Lokasi	Stadion Kanjuruhan, Malang
Korban meninggal	135 orang
Korban luka-luka	>500 orang
Kategori risiko	Kerusuhan pasca pertandingan

Sumber: (*AP news*, 2022)

Tabel tersebut merangkum data nominal Tragedi Stadion Kanjuruhan 2022 yang terjadi setelah laga Arema FC melawan Persebaya Surabaya di Malang. Peristiwa ini menyebabkan 135 korban meninggal serta lebih dari 500 korban luka. Besarnya jumlah korban menegaskan bahwa dinamika *supporter* dalam sepak bola nasional memiliki implikasi keamanan yang signifikan ketika pengelolaan tidak optimal. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan bahwa basis *supporter* merupakan modal sosial sekaligus sumber risiko. Loyalitas dan militansi pendukung terbukti memperkuat atmosfer pertandingan, meningkatkan daya tarik komersial, serta mendorong pendapatan klub melalui tiket, eksposur media, dan minat sponsor. Intensitas fanatisme yang tinggi pada saat bersamaan meningkatkan potensi eskalasi emosi kolektif, terutama dalam rivalitas kuat.

Kasus Kanjuruhan memperlihatkan dimensi risiko tersebut secara konkret. Kerumunan *supporter* yang besar dan emosional dapat berkembang menjadi situasi berbahaya apabila manajemen keamanan, pengendalian massa, dan komunikasi krisis tidak berjalan efektif. Tekanan publik terhadap performa tim turut memperbesar sensitivitas situasi pertandingan. Fanatisme *supporter* yang tinggi juga dibuktikan dengan data jumlah *supporter* yang tercatat dalam beberapa sumber, berikut ini adalah data jumlah *supporter* yang dihimpun oleh peneliti:

Tabel 4.3 Data Jumlah Basis *Supporter* Terbesar di Indonesia

No	Kelompok <i>Supporter</i>	Klub	Perkiraan Jumlah Anggota	Sumber Umum
1	The Jakmania	Persija Jakarta	±100.000–150.000 anggota terdaftar	Data internal Jakmania & media Klaim komunitas & media
2	Bobotoh / Viking Persib Club	Persib Bandung	±500.000+ simpatisan	Estimasi komunitas Media & komunitas Data komunitas
3	Bonek	Persebaya Surabaya	±200.000+ simpatisan	Estimasi komunitas Media & komunitas
4	Aremania	Arema FC	±100.000+ simpatisan	Data komunitas
5	Pasoepati	Persis Solo	±50.000 anggota	Estimasi komunitas
6	Brajamusti	PSIM Yogyakarta	±30.000 anggota	Estimasi komunitas
7	LA Mania	Persela Lamongan	±40.000 anggota	Media lokal

Sumber: (Studi Dokumentasi, 2026)

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa sejumlah klub sepak bola Indonesia memiliki basis *supporter* sangat besar, baik anggota resmi maupun simpatisan komunitas. The Jakmania pada Persija Jakarta tercatat sekitar 100.000–150.000 anggota, sedangkan Bobotoh/Viking Persib Bandung diperkirakan melampaui 500.000 simpatisan (Headtopics, 2023). Kelompok lain seperti Bonek, Aremania, serta komunitas *supporter* daerah juga menunjukkan massa yang substansial (Jawa Pos, 2025).

Besarnya basis ini menegaskan posisi *supporter* sebagai modal sosial utama klub. Massa yang kuat mampu membangun atmosfer pertandingan yang intens, menaikkan okupansi stadion, mempertegas identitas klub, serta meningkatkan nilai komersial melalui tiket, *merchandise*, dan sponsor. (Blitar Kwentar, 2026). perspektif pemasaran olahraga menyatakan bahwa *supporter* militan sering dipandang sebagai “pemain ke-12” yang memberi dorongan psikologis bagi tim.

Skala massa yang besar berkorelasi dengan fanatisme tinggi. Loyalitas kuat, mobilisasi masif, serta keterikatan emosional mendalam menjadi ciri utamanya. Dampak positif tampak pada meningkatnya *engagement*, solidaritas komunitas, dan nilai ekonomi klub. Risiko muncul ketika fanatisme berkembang menjadi rivalitas ekstrem, tekanan berlebih kepada tim, dan potensi konflik antar-*supporter*, khususnya pada laga berisiko. Temuan ini menegaskan sifat ambivalen basis *supporter* sepak bola Indonesia. Jumlah massa yang besar merupakan aset strategis industri. Intensitas fanatisme yang menyertainya menuntut pengelolaan *supporter* dan sistem keamanan yang lebih terstruktur agar manfaat sosial-ekonomi tetap optimal tanpa memperbesar kerawanan konflik.

4.1.4 Faktor Teknologi

Perkembangan media digital, layanan streaming, dan media sosial membuka ruang ekspansi pemasaran serta penguatan keterlibatan penggemar. Pandangan wartawan olahraga menegaskan peningkatan eksposur klub melalui digitalisasi. Pengurus klub mengakui kapasitas pemanfaatan teknologi masih belum optimal, khususnya pada aspek

monetisasi konten dan pengelolaan basis data penggemar. Pendapat ini senada dengan hasil studi dari Simatupang *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa *Platform OTT* seperti *Vidio.com* memberi kemudahan akses menonton BRI Liga 1 dan menjaga minat penonton terhadap klub. Selain itu liputan dari Pacificmedia.org (2025) juga mengatakan bahwa adanya fitur *live streaming* dapat meningkatkan dan juga mempertahankan eksposur penonton, berikut ini adalah cuplikan liputannya:



Gambar 4.4 Tangkapan Layar Liputan tentang Digitalisasi Sepakbola Indonesia
Sumber: (Pacificmedia.org, 2025)

4.1.5 Faktor lingkungan

Menurut pendapat informan, utamanya dari wartawan dan juga *supporter* menyatakan bahwa Isu keberlanjutan lingkungan belum menempati prioritas utama, namun mulai memperoleh perhatian. Pengelolaan stadion, kebersihan pertandingan, serta tuntutan *event* ramah lingkungan mulai dipertimbangkan. Implementasi praktik berkelanjutan masih terbatas, meskipun dipandang berpotensi menjadi standar baru industri. Beberapa klub sudah mulai mempertimbangkan aspek lingkungan ini, salah satunya klub Persib Bandung yang melakukan pengelolaan sampah pasca pertandingan. Berikut ini akan disajikan data upaya dari klub Persib Bandung dalam mengelola sampah pasca pertandingan:

Tabel 4.4 Rata-Rata Persentase Sampah Pasca Pertandingan dan Pengelolaannya

Komponen	Data
Klub	Persib Bandung
Program	Pengelolaan sampah pasca pertandingan
Total sampah dikelola	3.003 kg
Persentase anorganik	71,66%
Persentase organik	20,38%
Persentase residu	7,96%
Metode pengelolaan	Pemilahan, kompos, daur ulang, pemusnahan
Indikasi	Implementasi awal pengelolaan stadion ramah lingkungan

Sumber: (*G-Sports*, 2025)

Aksi bersih-bersih stadion juga sudah mulai di galakan oleh beberapa aktivis lingkungan yang bekerjasama dengan pengelola stadion. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjamin kenyamanan dan juga kualitas yang tetap terjaga dari stadion. Berikut ini adalah studi dokumentasi yang menerangkan tentang hal tersebut:



Gambar 4.5 Tangkapan Layar Liputan tentang Pembersihan Sampah setelah Pertandingan

Sumber: (*Greeners.co*, 2025)

4.1.6 Faktor Hukum

Kepastian regulasi kontrak pemain, lisensi klub, serta tata kelola liga menjadi isu krusial lintas informan. Perspektif *staff* pengurus klub menekankan pentingnya kepastian hukum untuk menarik investor dan sponsor. Pandangan wartawan menyoroti perlunya penguatan transparansi regulasi serta konsistensi penegakan aturan guna meningkatkan kepercayaan publik. Guna menghadapi hal tersebut PSSI memberikan peraturan terkait

dengan lisensi klub yang tertuang dalam peraturan yang mengacu juga dari *AFC (Asian Football Confederation)*. Berikut ini adalah peraturan lisensi klub tersebut:

Tabel 4.5 Peraturan Lisensi Klub Indonesia

No	Aspek Lisensi	Fokus Penilaian
1	<i>Sporting</i>	Pembinaan pemain, tim usia muda, program teknis
2	<i>Infrastructure</i>	Stadion, fasilitas latihan, keamanan <i>venue</i>
3	<i>Personnel & Administrative</i>	Struktur organisasi, SDM, manajemen klub
4	<i>Legal</i>	Status badan hukum, kontrak pemain, kepatuhan regulasi
5	<i>Financial</i>	Laporan keuangan, audit, keberlanjutan finansial

Sumber: (PSSI, 2024)

Meskipun demikian temuan penelitian ini juga menegaskan bahwa masih banyak terdapat sengketa yang berhubungan dengan aspek legal pemain dan klub. Berdasarkan dari data *National Dispute Resolution Chamber Indonesia (NDRC Indonesia)* tahun 2022 masih terdapat beberapa kasus yang masih terjadi. Berikut ini adalah datanya:

Tabel 4.6 Laporan *National Dispute Resolution Chamber Indonesia*

Periode	Jumlah Kasus	Keterangan
2019–2021	± 70+ perkara	Sengketa hubungan kerja pemain–klub
2022	± 20+ perkara	Mayoritas tunggakan gaji
Akumulasi	> 90 perkara	Termasuk berbagai jenis sengketa

Sumber: (PSSI, 2022)

Data tersebut memperlihatkan bahwa *National Dispute Resolution Chamber Indonesia (NDRC Indonesia)* secara berkelanjutan menangani perselisihan hubungan kerja dalam sepak bola nasional. Rentang 2019–2021 mencatat lebih dari 70 perkara, sedangkan tahun 2022 sekitar 20 perkara dengan dominasi kasus tunggakan gaji. Akumulasi keseluruhan telah melampaui 90 perkara. Pola ini menegaskan bahwa kepatuhan kontrak dan pemenuhan kewajiban finansial klub masih menjadi persoalan substantif dalam tata kelola industri sepak bola Indonesia.

Keseluruhan temuan mengindikasikan bahwa keberlanjutan klub sepak bola di Indonesia dibentuk oleh tekanan lingkungan makro yang multidimensional. Dimensi politik dan ekonomi tampil sebagai pengaruh paling dominan, sedangkan aspek sosial dan teknologi berfungsi sebagai pendorong peluang pertumbuhan. Hasil ini menegaskan urgensi strategi adaptif klub yang responsif terhadap dinamika eksternal di luar kendali internal organisasi.

4.2 Pembahasan

Analisis tematik memperlihatkan tekanan struktural lingkungan makro yang kuat terhadap keberlanjutan klub sepak bola Indonesia. Kerangka PESTEL menunjukkan dinamika industri dibentuk oleh keterkaitan simultan faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, serta hukum. Perspektif tersebut sejalan dengan literatur manajemen olahraga yang menempatkan klub sebagai organisasi terbuka dengan sensitivitas tinggi terhadap perubahan eksternal (Anagnostopoulos *et al.*, 2019). Stabilitas kebijakan pemerintah dan kualitas relasi dengan otoritas daerah muncul sebagai penentu operasional yang krusial, terutama karena sebagian klub masih memiliki jejak ketergantungan pada dukungan pemerintah daerah.

Regulasi melalui Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan menegaskan pembiayaan olahraga bersifat kolaboratif lintas aktor, sementara persepsi informan mengindikasikan adanya celah implementasi di tingkat praktis. Temuan tersebut selaras dengan argumen bahwa ketidakpastian regulatif berpotensi menghambat profesionalisasi liga serta menurunkan kepercayaan pemangku kepentingan (Geeraert, 2018). Respons adaptif yang relevan mencakup penguatan fungsi *government relations*, perluasan kemitraan non-APBD, serta penyusunan peta jalan kepatuhan regulasi yang bersifat antisipatif.

Tekanan ekonomi tampil sebagai tantangan paling dominan melalui keterbatasan pendanaan dan volatilitas struktur pendapatan klub. Penurunan proporsi penggunaan APBD pada level liga yang lebih tinggi mengindikasikan diferensiasi kemandirian finansial, dengan klub Liga 1 relatif lebih otonom dibandingkan Liga 3 dan Liga 4 yang masih bertumpu pada dukungan pemerintah daerah. Pola tersebut menguatkan temuan global bahwa klub di negara berkembang rentan terhadap instabilitas arus kas serta ketergantungan pada sumber eksternal (Deloitte, 2023). Dampak kondisi ini terlihat pada keterbatasan mempertahankan pemain, pembangunan infrastruktur, serta pengembangan model bisnis berkelanjutan. Basis *supporter* memperlihatkan karakter ganda sebagai aset sosial sekaligus sumber potensi risiko.

Komunitas pendukung dalam skala besar terbukti meningkatkan atmosfer pertandingan dan nilai komersial, sebagaimana ditegaskan dalam literatur pemasaran olahraga (Biscaia *et al.*, 2018). Tragedi Kanjuruhan 2022 menjadi ilustrasi ekstrem mengenai konsekuensi kegagalan pengelolaan kerumunan yang berujung krisis keselamatan dengan korban jiwa signifikan. Literatur keselamatan stadion menekankan urgensi manajemen kerumunan, komunikasi krisis, serta desain keamanan pada *event* olahraga massal (Silva *et al.*, 2021). Strategi adaptif yang disarankan meliputi diversifikasi sumber pendapatan berbasis digital, penerapan perencanaan keuangan berbasis skenario, serta pengembangan unit *fan engagement* dan *crowd management* berbasis analitik.

Transformasi digital menghadirkan peluang pertumbuhan baru melalui peningkatan eksposur dan intensitas keterlibatan penggemar. Pemanfaatan *Platform OTT* seperti *Vidio.com* terbukti membantu menjaga minat menonton sekaligus memperluas jangkauan klub (Simatupang *et al.*, 2024). Digitalisasi olahraga juga diketahui mampu memperkuat *engagement* serta membuka kanal pendapatan baru (Parganas *et al.*, 2017), meskipun kapasitas monetisasi klub Indonesia masih berada pada fase awal. Perhatian terhadap keberlanjutan lingkungan mulai tampak melalui inisiatif pengelolaan sampah oleh Persib Bandung yang merefleksikan pergeseran menuju praktik stadion lebih berwawasan lingkungan. Arah tersebut konsisten dengan tren *global sport sustainability* (McCullough *et al.*, 2020), walaupun implementasi domestik masih terbatas dan bersifat embrionik. Kepastian hukum terkait kontrak pemain dan lisensi klub juga muncul sebagai isu strategis.

Penerapan *club licensing* oleh Persatuan Sepak Bola Seluruh Indonesia yang mengacu pada standar *Asian Football Confederation* mencerminkan langkah institusional penting, sementara data sengketa di *National Dispute Resolution Chamber* Indonesia menunjukkan kepatuhan kontraktual belum sepenuhnya solid. Literatur *governance* sepak bola menegaskan kepastian hukum serta transparansi finansial sebagai prasyarat utama untuk menarik investor dan sponsor (Geeraert, 2018). Rekomendasi adaptif mencakup akselerasi transformasi digital terintegrasi, pengembangan *database* penggemar terpadu, penerapan standar *green stadium* secara bertahap, serta pembentukan fungsi *compliance* dan *risk management* internal guna memperkuat kredibilitas klub di mata investor.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian menegaskan keberlanjutan klub sepak bola Indonesia dipengaruhi tekanan makro yang kompleks dan saling terkait. Interaksi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, serta hukum membentuk struktur industri yang tidak dapat ditangani secara terpisah. Aspek politik dan ekonomi muncul sebagai pengaruh paling dominan, khususnya terkait stabilitas regulasi dan kemandirian finansial. Basis *supporter* berfungsi sebagai aset sosial bernilai tinggi sekaligus potensi risiko ketika fanatisme tidak diimbangi pengelolaan keamanan. Perkembangan digital menghadirkan peluang ekspansi *engagement* dan monetisasi, meskipun tingkat pemanfaatan masih terbatas. Perhatian terhadap isu lingkungan mulai terlihat, sementara dimensi hukum menuntut penguatan kepatuhan kontrak dan lisensi. Keberlanjutan klub menuntut respons adaptif yang terintegrasi terhadap tekanan eksternal.

5.2 Implikasi Teoritis

Temuan memperkuat relevansi kerangka PESTEL dalam kajian manajemen olahraga pada konteks negara berkembang. Posisi klub sebagai organisasi terbuka terbukti tepat untuk menjelaskan sensitivitas terhadap perubahan eksternal. Kontribusi penting terletak pada penegasan ambivalensi *supporter* sebagai variabel sosial-strategis yang bernilai ekonomi sekaligus berisiko. Kajian juga memperluas diskursus *sport sustainability* dengan menunjukkan mulai menguatnya agenda lingkungan dalam sepak bola domestik. Integrasi perspektif bisnis olahraga digital menegaskan transformasi teknologi sebagai determinan baru keunggulan kompetitif.

5.3 Implikasi Praktis

Manajemen klub perlu mempercepat kemandirian finansial melalui diversifikasi pendapatan dan optimalisasi aset komersial. Penguatan relasi kebijakan diperlukan tanpa menciptakan ketergantungan fiskal. Pengelolaan *supporter* perlu bergeser menuju *engagement* berbasis data disertai manajemen risiko kerumunan. Investasi transformasi digital, termasuk pengelolaan database penggemar dan konten *OTT*, perlu diprioritaskan. Implementasi stadion ramah lingkungan dapat dimulai dari program pengelolaan sampah dan kampanye perilaku hijau. Penguatan *compliance*, audit finansial, serta tata kelola kontrak menjadi langkah penting untuk meningkatkan kepercayaan investor dan sponsor.

5.4 Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian lanjutan disarankan mengembangkan model kuantitatif untuk menguji hubungan kausal dimensi PESTEL terhadap kinerja klub. Pendekatan longitudinal diperlukan guna menangkap dinamika industri secara lebih mendalam. Studi komparatif antar level liga atau kawasan regional berpotensi memperkuat generalisasi temuan. Eksplorasi ekonomi digital olahraga, khususnya monetisasi *OTT* dan pemanfaatan data penggemar, layak diperdalam. Kajian mengenai *green stadium* serta *governance supporter* berbasis manajemen risiko juga penting untuk mendukung profesionalisasi sepak bola nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguiar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York, NY: Macmillan.
- Anagnostopoulos, C., Winand, M., & Papadimitriou, D. (2019). *Strategic management in sport organizations*. Routledge.
- Associated Press. (2023). *One year after deadly fan crush at Indonesia soccer stadium, families still seek justice*. AP News.

- Biscaia, R., Ross, S., Yoshida, M., Correia, A., & Rosado, A. (2018). Investigating the role of fan engagement in sport marketing. *Journal of Sport Management*, 32(3), 243–255. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0174>
- Blitar Kawentar. (2026). *The Jakmania: Jejak panjang suporter terbesar Persija Jakarta dari 1997 hingga kini*. Jawa Pos. <https://blitarkawentar.jawapos.com/kawentaran/2277208542>
- Bola.com. (2025). *Regulasi pemain asing di Super League 2025/2026 tiba-tiba berubah? Inkonsistensi yang konsisten*. <https://www.bola.com/indonesia/read/6107028>
- Deloitte. (2023). *Annual review of football finance 2023*. Deloitte Sports Business Group.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., Ratten, V., & Crespo, J. (2020). Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of Science bibliometric analysis. *Sustainability*, 12(11), 4499. <https://doi.org/10.3390/su12114499>
- Fan, M., Chen, X., Liu, B., Zhou, F., & Gong, B. (2023). An analysis of financial risk assessment of globally listed football clubs. *Heliyon*, 9(3), e22886. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22886>
- G-Sports. (2025). *Menuju stadion yang lebih bersih dan ramah lingkungan jadi komitmen Persib*. <https://g-sports.id/2025/12/04/menuju-stadion-yang-lebih-bersih-dan-ramah-lingkungan-jadi-komitmen-persib>
- Geeraert, A. (2018). *National sport governance observer: Indicators for good governance in sport federations*. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- González-Serrano, M. H., Crespo, J. C., Valantine, I., Dos Santos, M. A., & Calabuig, F. (2020). Sustainable sport entrepreneurship and innovation: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 12(12), 5209. <https://doi.org/10.3390/su12125209>
- González-Serrano, M. H., Jones, P., & Llanos-Contreras, O. (2020). An overview of sport entrepreneurship: A bibliometric analysis. *Sport in Society*, 23(2), 296–314. <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1607307>
- Greeners. (2024). *264 kilogram sampah terkumpul saat pertandingan timnas*. Greeners.co.
- Headtopics. (2023). *Suporter bola terbanyak di Indonesia, ada yang jumlahnya diklaim capai 22 juta*. <https://id.headtopics.com/suporter-bola-terbanyak-di-indonesia-41630551>
- iNews Balikpapan. (2025, April 30). *PSSI resmi izinkan klub Liga 3 dan 4 gunakan APBD*. <https://balikpapan.inews.id/read/588120>
- JawaPos. (2025). *Bukti loyalitas Jakmania ke Persija Jakarta: Jadi suporter paling rajin nyetadion*. <https://www.jawapos.com/sepak-bola-indonesia/016463503>
- Machay, J. (2026). Exploring sustainability and pressures in non-league football. *Sport and Social Sciences Journal*. (In press).
- Manoli, A. E. (2014). The football industry through traditional management theories. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 5, 93–109. https://sportstudies.org/wp-content/uploads/2014/11/093-109_vol_5_2014_manoli.pdf
- McCullough, B. P., Kellison, T., & Melton, E. N. (2020). *Sport and sustainability*. Routledge.
- Miradji, M. A., Kirana, F. N. P., Amanda, N. N., Fitrianingtyas, N., & Sabrina, T. E. (2023). Analisis lingkungan eksternal pada faktor-faktor kunci yang perlu diperhatikan. *Akuntansi dan Ekonomi Pajak: Perspektif Global*, 2(2), 1–12. <https://ejournal.areai.or.id/index.php/AEPPG/article/view/1066>
- Pacific Media. (2025). *Sepak bola Indonesia 2025*. <https://pacificmedia.org/sepak-bola-indonesia-2025/>
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2017). Effects of social media interactions on brand relationships in sport. *European Sport Management Quarterly*, 17(4), 1–20. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1336788>

- Plumley, D. J., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2014). Towards a model for measuring holistic performance of professional football clubs. *Soccer & Society*, 18(1), 16–29. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980737>
- Prawira, A., & Suhianto, Y. (2024). The development of the Indonesian football industry and its influence towards national reputation. *Jurnal Sentris*, 5(2), 89–99. <https://journal.unpar.ac.id/index.php/Sentris/article/view/7193>
- PSSI. (2022). *Laporan kinerja National Dispute Resolution Chamber Indonesia*. Persatuan Sepak Bola Seluruh Indonesia.
- PSSI. (2024). *Regulasi kompetisi dan club licensing sepak bola Indonesia*. Persatuan Sepak Bola Seluruh Indonesia.
- Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022.
- Simatupang, D. F. O., Romadhan, M. I., & Paramita, F. B. A. C. (2024). Resepsi khalayak siaran BRI Liga 1 pada aplikasi Vidio. *Prosiding Seminar Nasional Mahasiswa Komunikasi (SEMAKOM)*, 3(1), 52–56. <https://conference.untag-sby.ac.id/index.php/semakom/article/download/5943/3132/12303>
- Sulistiyono, A. (2024). Upaya membangun industri sepak bola di Indonesia. *Media Ilmu Keolahragaan Indonesia*, 14(1), 1–10. <https://journal.unnes.ac.id/nju/miki/article/view/1139>