

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penelitian-penelitian terdahulu dalam konteks *business performance* telah banyak dilakukan dengan menggunakan beragam variabel seperti *human resource practices* (Dahlbom et al., 2020; Jiang et al., 2012; Shamout et al., 2022), *economics activity* (Appelbaum et al., 2017; Phan et al., 2022), dan *operation management* (Gligor et al., 2015; Hendijani & Saei, 2020; D. Y. Kim, 2013; Latuconsina, 2021). Penting untuk memahami secara mendalam perkembangan ilmu mengenai kinerja bisnis perusahaan, mengingat indikator kinerja perusahaan sangat beragam dan bervariasi antar industri. Perbedaan ini tergantung pada aktivitas utama perusahaan seperti produksi, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan berbagai kegiatan lainnya.

Pengukuran kinerja merupakan elemen sentral dalam strategi manajemen, sehingga isu ini selalu hangat dibahas oleh akademisi dan praktisi dari berbagai perspektif—teoretis, empiris, dan manajerial. Dalam perspektif teoritis, pengukuran kinerja berfungsi sebagai penguji ketahanan strategi apa pun (Holdford, 2018). Secara empiris, pengukuran kinerja adalah konstruk utama yang selalu dipertimbangkan dalam masalah strategi (Wheelen et al., 2018). Sementara itu, dari sudut pandang manajerial, pengukuran kinerja yang tepat dan diterapkan dengan baik dipercaya mampu meningkatkan pendapatan, mengarahkan transisi, mengorganisasi, mengadaptasi, dan memastikan kelangsungan hidup perusahaan (Goni et al., 2021).

Model analisis yang digunakan penelitian-penelitian terdahulu tentang kinerja perusahaan pada umumnya bervariasi. Fenomena peningkatan *business performance* melalui strategi *supply chain management* telah berkembang sebagai paradigma baru dalam manajemen strategi untuk pelaku bisnis dan peneliti di bidang penelitian *strategic operation management* (Ambe & Badenhorst-Weiss, 2010; Ariadi et al., 2021; Primiana et al., 2016). Bukti empiris yang diperoleh dari hasil penelitian bahwa perusahaan yang mampu bersaing secara global memiliki *business performance* kategori baik dilihat berbagai aspek seperti *supply chain*

management (Edeling et al., 2021; B. Huo et al., 2014; Srivastava et al., 1998; li Zhao et al., 2013), *global value chain* (Gölgeci et al., 2020; Ortas et al., 2014), tata kelola perusahaan (Core et al., 1999), manajemen sumber daya manusia (Mihail et al., 2013), teknologi informasi dan digitalisasi, hingga manajemen lingkungannya (Eccles et al., 2019; Klassen & McLaughlin, 1996). Kinerja perusahaan perlu dikelola seoptimal mungkin dengan membentuk suatu proses, sistem dan strategi yang digunakan untuk memantau dan mengelola kinerja bisnis suatu perusahaan berdasarkan sumber daya yang dimilikinya.

Selanjutnya studi menunjukkan bahwa *business performance* pada dasarnya dilihat dari dua aspek yaitu efisiensi operasional dan efektifitas pasar (Alberti & Varon Garrido, 2017; Hestad et al., 2021). Efisiensi operasional yang didukung oleh strategi operasi dipandang sebagai penggunaan kekuatan manufaktur dan layanan yang efektif sebagai senjata kompetitif untuk pencapaian tujuan bisnis dan Perusahaan (Ramaseshan et al., 2013). Cakupan area struktural/infrastruktur yang dapat membentuk bagian dari strategi operasi sangat luas dan dapat mencakup kemampuan kualitas (termasuk persyaratan kualitas yang mungkin diminta oleh pabrik dari basis pemasoknya), proses manufaktur, persyaratan investasi, audit keterampilan, persyaratan kapasitas, manajemen persediaan, manajemen logistik dan rantai pasok (Fugate & Mentzer, 2010; Green et al., 2008; K. hung Lai & Wong, 2012; Lambert & Burduroglu, 2000; Martinsen & Björklund, 2012), serta inovasi produk baru.

Hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa tantangan pengelolaan aspek operasional saat ini terdapat pada kemajuan teknologi dan digitalisasi yang semakin pesat telah meningkatkan koneksi dan globalisasi rantai pasokan, yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis serta efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan (Gayialis et al., 2022; Kechagias et al., 2021; Manavalan & Jayakrishna, 2019; Zaporowska & Szczepanski, 2022). Berkaitan dengan teknologi dan digitalisasi, digitalisasi operasi dari seluruh rantai pasokan juga menjadi kunci penting pada kegiatan operasional perusahaan yang dapat memastikan penciptaan nilai berlangsung optimal dari perusahaan hingga ke pelanggan. Namun, tidak semua perusahaan memiliki cukup kemampuan untuk menggunakan kemampuan operasional secara langsung untuk membantu perusahaan meningkatkan

kinerjanya. Jika perusahaan ingin meningkatkan *business performance* melalui kekuatan internal operasi dengan sukses, perusahaan harus mengintegrasikan proses operasi ke seluruh rantai pasokan perusahaan dari sisi pemasok hingga konsumen.

Sebagian besar industri manufaktur menghadapi banyak tekanan dari daya saing global dan penerapan strategi bisnis baru yang menjadi faktor eksternal bagi perusahaan. Faktor eksternal tersebut dapat menjadi ancaman maupun peluang bagi perusahaan, termasuk diantaranya kemajuan teknologi (Albastaki, 2020; Almada-Lobo, 2015; Makris et al., 2019; Tsolakis et al., 2021) dan masalah lingkungan (C. Lee & Lim, 2020; Liao et al., 2021; Saeed & Kersten, 2019) yang dapat mendukung ketahanan rantai pasokan. Secara keseluruhan, penelitian mengenai ketahanan *supply chain resilience* telah menjadi bidang yang semakin penting dalam beberapa tahun terakhir. Perhatian yang besar terhadap topik ini dimotivasi oleh kebutuhan untuk melindungi rantai pasokan dari berbagai gangguan yang dapat terjadi dalam berbagai skala (Alfarsi et al., 2019; Alkhatib & Momani, 2023; Gunasekaran et al., 2015). Penelitian Pu et al. (2023) menyatakan pentingnya *supply chain resilience* dalam menghadapi gangguan rantai pasokan yang disebabkan oleh ketidakpastian lingkungan.

Penelitian terkini telah menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam tentang strategi perusahaan dapat membantu organisasi dalam merespon perubahan pasar, memanfaatkan peluang baru, dan mengatasi tantangan yang muncul. Misalnya, penelitian oleh Hendijani & Saeidi Saei (2020) dan Huo et al. (2014) menunjukkan bahwa ketepatan dalam penentuan strategi dapat berdampak signifikan pada kinerja bisnis jangka panjang perusahaan. Selain itu, Georgise et al. (2014) menekankan pentingnya adopsi sistem produksi yang lebih aktif sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan dan implementasi rantai pasokan yang terintegrasi dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk terus mempelajari dan memahami strategi perusahaan yang tepat, serta menerapkannya dalam operasional sehari-hari.

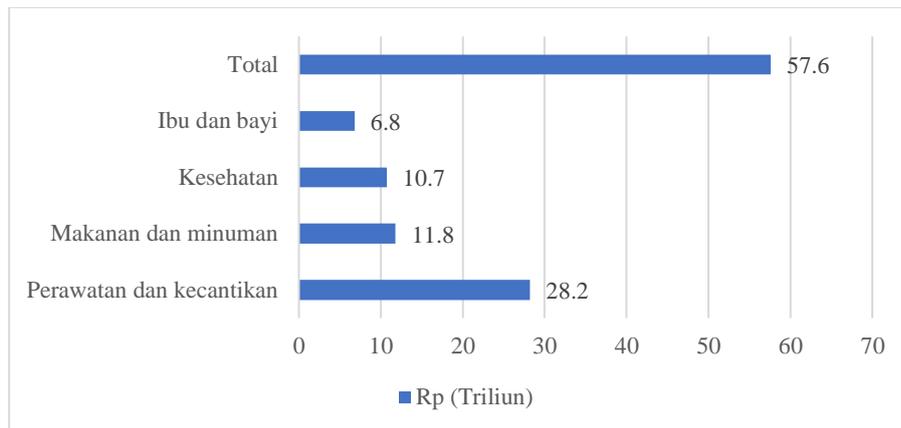
Industri *Fast-moving Consumer Goods* (FMCG) merupakan sektor yang memiliki keterkaitan erat dengan rantai pasokan dan berkontribusi signifikan

terhadap pertumbuhan ekonomi. Secara historis, industri FMCG dikendalikan oleh entitas global seperti Procter & Gamble (1837), Nestlé (1866), L'Oréal (1909), dan Unilever (1933) (Kenton, 2024). Entitas-entitas ini telah melakukan investasi besar-besaran dalam pengembangan produk baru dan penentuan standar kinerja dalam industri ini. Lanskap industri ini mengalami perubahan signifikan seiring dengan munculnya digitalisasi dan pertumbuhan perusahaan-perusahaan kecil serta merek-merek baru. Tantangan yang dihadapi dalam konteks rantai pasokan tradisional meliputi pemenuhan regulasi kemasan dan label produk, koordinasi dengan pemasok, serta kekurangan infrastruktur. Tren baru yang bersifat disruptif telah muncul dengan adanya globalisasi, digitalisasi, dan internet, sehingga menambah tekanan terhadap profitabilitas dan kinerja industri ini. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang strategi perusahaan yang tepat menjadi semakin penting dalam konteks industri FMCG modern ini.

Industri FMCG di Indonesia memiliki empat pilar fundamental yaitu *highly distributed, purchased frequently, large number of options* dan *low cost*. Industri FMCG merupakan salah satu industri tertua dan menjadi pilar penting dalam ekonomi. Di Indonesia, industri ini merupakan sektor industri kedua terbesar dengan investasi mencapai 55,68% pada tahun 2019 (InvestinAsia Team, 2023). Selama pandemi COVID-19, sektor FMCG menjadi salah satu sektor yang paling tahan terhadap dampak ekonomi, karena kebutuhan masyarakat terhadap produk konsumsi sehari-hari tetap tinggi. Namun, industri ini juga menghadapi tantangan, terutama dari kenaikan harga bahan baku global seperti minyak sawit mentah, yang merupakan komponen penting dalam banyak produk FMCG. Pada tahun 2023, meski menghadapi tekanan inflasi, pasar FMCG di Indonesia menunjukkan pertumbuhan positif sebesar 3.3% pada kuartal kedua (Statista, 2023).

Nilai penjualan sektor FMCG di *e-commerce* Indonesia pada tahun 2023 mencapai Rp 57,6 triliun, naik 1.03% dari tahun sebelumnya (Gambar 1.1). Kategori terlaris adalah perawatan dan kecantikan dengan nilai Rp 28,2 triliun, diikuti oleh makanan dan minuman (Rp 11,8 triliun), kesehatan (Rp 10,7 triliun), serta ibu dan bayi (Rp 6,8 triliun). Transaksi tertinggi terjadi pada kuartal IV dengan nilai Rp 16,2 triliun, diikuti oleh kuartal I (Rp 14,8 triliun), kuartal II (Rp 13,5

triliun), dan kuartal III (Rp 13 triliun). Total transaksi sepanjang tahun mencapai 1,56 juta, naik 2.75% dari tahun sebelumnya.



Gambar 1.1 Nilai Penjualan Sektor FMCG di E-commerce Indonesia Tahun 2023

Sumber: Annur (2024)

Hal ini menunjukkan pertumbuhan yang stabil dalam sektor FMCG *e-commerce* di Indonesia, walaupun terdapat perubahan tren dalam kategori tertentu seperti meningkatnya penjualan produk perawatan dan kecantikan serta makanan beku, sementara penjualan kategori ibu dan bayi serta kesehatan mengalami penurunan. Perusahaan FMCG di Indonesia semakin banyak berinvestasi dalam platform *e-commerce* langsung ke konsumen (D2C). Sebagai contoh, pada tahun 2023, Nestlé Indonesia meluncurkan *platform* D2C sendiri, memungkinkan konsumen membeli produk langsung dari perusahaan, sehingga mengurangi ketergantungan pada pasar pihak ketiga dan meningkatkan margin keuntungan (Nestlé Indonesia, 2023). Langkah ini juga memungkinkan kontrol yang lebih baik atas data konsumen dan pengalaman belanja yang lebih personal.

Tabel 1.1 Laju Pertumbuhan Industri FMCG Triwulanan terhadap Triwulan yang Sama Tahun Sebelumnya (y-on-y)

PDB Lapangan Usaha	Laju Pertumbuhan Triwulanan terhadap Triwulan yang Sama Tahun Sebelumnya (y-on-y)				
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	Tahunan
Industri Makanan dan Minuman	5.33	4.62	3.28	4.71	4.47
Industri Pengolahan Tembakau	-7.26	2.51	13.28	11.58	4.8

PDB Lapangan Usaha	Laju Pertumbuhan Triwulanan terhadap Triwulan yang Sama Tahun Sebelumnya (y-on-y)				Tahunan
	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV	
Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional	-3.52	-1.36	4.53	0.85	0.11

Sumber: BPS (2023)

Jika dilihat laju pertumbuhan industri FMCG tidak hanya dari penjualan *e-commerce* selama tahun 2023 (Tabel 1.1), industri FMCG saat ini menghadapi tantangan serius dalam kinerja bisnisnya, seperti terlihat dari penurunan signifikan dalam penjualan dan laba. Tabel 1.1 menunjukkan data PDB berdasarkan lapangan usaha menunjukkan pertumbuhan yang fluktuatif di beberapa sektor penting yang terkait dengan industri FMCG. Industri makanan dan minuman misalnya, mengalami pertumbuhan yang relatif stabil dengan kenaikan tertinggi di Triwulan I (5.33%) dan penurunan pada Triwulan III (3.28%). Secara tahunan, sektor ini tumbuh sebesar 4.47%. Pertumbuhan ini mencerminkan dinamika pasar yang terus berubah, di mana permintaan produk dapat meningkat atau menurun secara cepat, tergantung pada perubahan preferensi konsumen, kondisi ekonomi, dan tantangan rantai pasok. Sementara pertumbuhan tetap positif, fluktuasi yang terjadi menunjukkan bahwa perusahaan FMCG di sektor ini menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi pertumbuhan.

Di sisi lain, industri pengolahan tembakau memperlihatkan ketidakstabilan yang lebih signifikan dengan penurunan tajam pada awal tahun (-7.26%) dan pemulihan yang kuat pada paruh kedua tahun tersebut, mencapai pertumbuhan tahunan 4.8%. Faktor-faktor seperti regulasi, perubahan pajak, dan penurunan konsumsi tembakau mungkin berperan dalam penurunan kinerja awal, namun pemulihan di akhir tahun menunjukkan adanya adaptasi dari perusahaan-perusahaan tembakau terhadap tantangan-tantangan tersebut. Sementara itu, industri kimia, farmasi, dan obat tradisional menunjukkan kinerja yang lebih lesu, dengan pertumbuhan tahunan yang hampir mendatar (0.11%). Ketidakstabilan ini mungkin mencerminkan tantangan dalam rantai pasok bahan kimia dan farmasi, serta fluktuasi permintaan untuk produk kesehatan yang juga terdampak oleh situasi ekonomi dan pandemi.

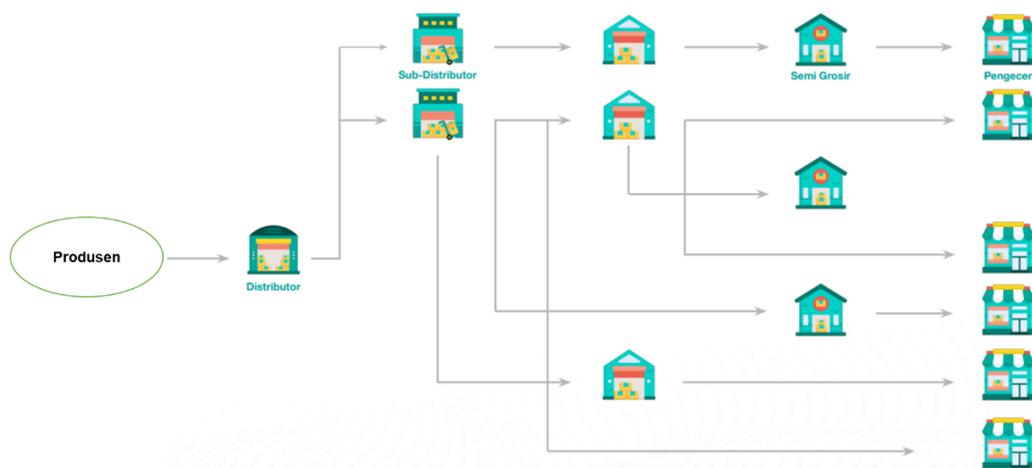
Dalam konteks industri FMCG, penurunan kinerja bisnis yang terlihat dari data ini menekankan pentingnya penelitian lebih lanjut mengenai strategi operasional dan rantai pasok. Fluktuasi dalam pertumbuhan PDB sektor-sektor tersebut menunjukkan bahwa perusahaan FMCG perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan risiko operasional. Penelitian di sektor ini menjadi sangat relevan untuk memahami bagaimana integrasi rantai pasok serta teknologi modern dapat membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah ketidakpastian.

PT Unilever Indonesia Tbk melaporkan penurunan laba bersih sebesar 19,7% pada tahun 2021, turun dari Rp7,2 triliun menjadi Rp5,8 triliun, akibat berkurangnya daya beli konsumen dan naiknya biaya bahan baku (Unilever, 2022). Secara global, NielsenIQ melaporkan penurunan penjualan sebesar 3% di beberapa kategori produk FMCG pada tahun 2022 (NielsenIQ, 2022), yang mencerminkan dampak perubahan perilaku konsumen dan inflasi. Tekanan biaya juga semakin meningkat, dengan lebih dari 60% perusahaan FMCG di seluruh dunia melaporkan margin keuntungan yang menurun karena kenaikan biaya bahan baku dan logistik (Deloitte, 2021). Selain itu, survei McKinsey & Company pada tahun 2020 mengungkapkan bahwa 73% perusahaan FMCG mengalami gangguan signifikan dalam rantai pasokan mereka, yang memperburuk ketidakstabilan operasional dan mengganggu kinerja bisnis secara keseluruhan. Perubahan perilaku konsumen juga terlihat dalam laporan Kantar Worldpanel (2023), yang menunjukkan bahwa 45% konsumen di pasar berkembang mulai beralih ke produk yang lebih murah, mengakibatkan penurunan penjualan produk FMCG premium. Data ini menunjukkan bahwa perusahaan FMCG menghadapi tekanan yang cukup besar, dengan bukti angka yang memperjelas dampaknya pada kinerja bisnis mereka.

Berdasarkan data transaksi FMCG di Indonesia pada tahun 2023, *market share* tertinggi masih berpusat di Pulau Jawa sebesar 94.38%. Provinsi DKI Jakarta memegang *share* tertinggi sebanyak 51.64% (dibandingkan seluruh Indonesia). Angka ini cukup sejalan dengan hasil survei BPS tahun 2023 bahwa mayoritas usaha FMCG di Indonesia, termasuk *e-commerce*, masih terpusat di Pulau Jawa. Terpusatnya hampir seluruh kegiatan operasi di Pulau Jawa pun sebenarnya masih menjadi masalah yang patut diatasi oleh perusahaan terutama terkait logistik

(Unilever, 2022). Infrastruktur logistik perlu diperkuat dengan mengoneksikan dan mengintegrasikan teknologi pengiriman dan Pelabuhan. Lokasi yang dekat dengan pusat perekonomian dan ketersediaan fasilitas pendukung usaha turut mendukung persebaran yang masih terpusat.

Rantai pasokan FMCG di ritel tradisional dapat memiliki hingga lima lapisan perantara antara produsen dan pelanggan mereka (Gambar 1.2). Panjangnya rantai distribusi ini berkaitan dengan biaya yang ditanggung oleh manufaktur. Perusahaan dalam industri FMCG melihat pemasok mereka tidak hanya sebagai vendor tetapi sebagai aset utama untuk strategi bisnis mereka. Memastikan ketersediaan semua bahan baku dan kemasan yang dibutuhkan dengan pemasok yang tepat, pada waktu yang tepat, merupakan tantangan yang signifikan, terutama di pasar yang menantang saat ini dengan produk di semua industri semakin sulit diperoleh.



Gambar 1.2 Peta Rantai Pasok FMCG Tradisional Indonesia

Sumber: GA & Celios (2023)

Pengelolaan rantai pasokan dalam industri FMCG menjadi elemen kunci yang menentukan kesuksesan sebuah perusahaan. Rantai pasokan FMCG kompleks karena melibatkan banyak mitra pemasok pada setiap tahapan, mulai dari bahan baku hingga produk siap jual. Ketergantungan pada sifat produk, mitra logistik, dan sumber daya perusahaan menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengelolaan rantai pasokan dalam industri ini.

Integrasi logistik yang dioptimalkan dengan baik menjadi kunci keberhasilan rantai pasokan FMCG. Integrasi logistik memastikan bahwa proses operasional berjalan lancar dan efisien, mulai dari pengadaan bahan baku hingga

pengiriman produk jadi ke konsumen akhir. Dengan memperhatikan semua faktor ini, perusahaan FMCG dapat memastikan bahwa mereka memenuhi tuntutan pasar dengan tepat waktu, meminimalkan pemborosan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Barang FMCG melewati saluran distribusi yang panjang mulai dari produsen/pengolah, distributor, grosir, agen/perantara lain, dan unit ritel sebelum akhirnya sampai ke konsumen akhir (Gambar 1.3). Ketersediaan barang mentah memengaruhi lokasi unit manufaktur/pemrosesan dan karenanya berbagai tingkat distribusi ditambahkan ke rantai pasokan. Dengan kompleksitas ini muncul komplikasi dan ruang lingkup keterlambatan arus kas informasi dan logistik. Akibatnya, rantai pasokan saat ini membutuhkan visibilitas tingkat makro dan mikro di semua segmen dan saluran untuk memberikan kejelasan dan kesederhanaan pada proses.



Gambar 1.3 Kegiatan Rantai Pasokan dalam Rantai Pasokan FMCG

Sumber: data diolah (2024)

Penelitian oleh Auramo et al. (2004) dan Salah et al. (2023) membahas pentingnya *supply chain management* yang menggabungkan *internal integration*, *supplier integration* dan *customer integration* dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Secara khusus, integrasi dengan proses manufaktur dan pasokan pelanggan, serta sistem pemesanan dan inventaris pelanggan, telah terbukti efektif dalam meningkatkan efisiensi operasional (Aslam et al., 2023; Chavez et al., 2015). Dengan menghubungkan sistem *internal integration* perusahaan dengan sistem *customer integration*, perusahaan dapat secara akurat memperkirakan permintaan, mengurangi *lead time*, dan mengoptimalkan siklus pesanan (Hadikusu & Siagian, 2022), yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan

meminimalkan biaya operasional. Selain itu, *supplier integration* menjadi kunci dalam mengelola rantai pasokan secara efektif (Frohlich & Westbrook, 2001; D. Y. Kim, 2013). Berbagi data produksi dan jadwal dengan pemasok memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi perbaikan dalam proses produksi mereka, mempercepat waktu pengiriman, dan mengurangi risiko keterlambatan.

Industri FMCG di Indonesia telah mengalami perkembangan yang signifikan seiring dengan perubahan perilaku konsumen (Gambar 1.4). Dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen tersebut, perusahaan FMCG perlu mengadopsi strategi proaktif. Penelitian Kavana & Puspitowati (2022) mendukung perlunya adopsi strategi proaktif dalam bisnis perusahaan. Mengintegrasikan teknologi digital dan sistem ERP dapat meningkatkan efisiensi operasional dan manajemen rantai pasok.



Gambar 1.4 Karakter Konsumen 2023

Sumber: Tada (2023)

Banyak perusahaan saat ini masih menggunakan *stable strategy* dan *reactive strategy* dalam strategi bisnis mereka (Angkiriwang et al., 2014; Pu et al., 2023; Rudnicki, 2011). Alasan utamanya adalah fleksibilitas dan adaptabilitas yang ditawarkan oleh strategi-strategi ini. Strategi stabil memungkinkan perusahaan untuk menjaga status quo dan meningkatkan efisiensi operasional (Kinkel, 2016; Ozkan-Canbolat & Beraha, 2019). Sementara itu, strategi reaktif memungkinkan perusahaan untuk merespon secara efektif terhadap kejadian atau perubahan yang tidak terduga (Aldona & Skonieczny, 2021; King & Teo, 2000). Misalnya, jika pesaing meluncurkan produk baru yang mendapat respon positif dari pasar, perusahaan mungkin akan merespon dengan cepat dengan mengembangkan dan

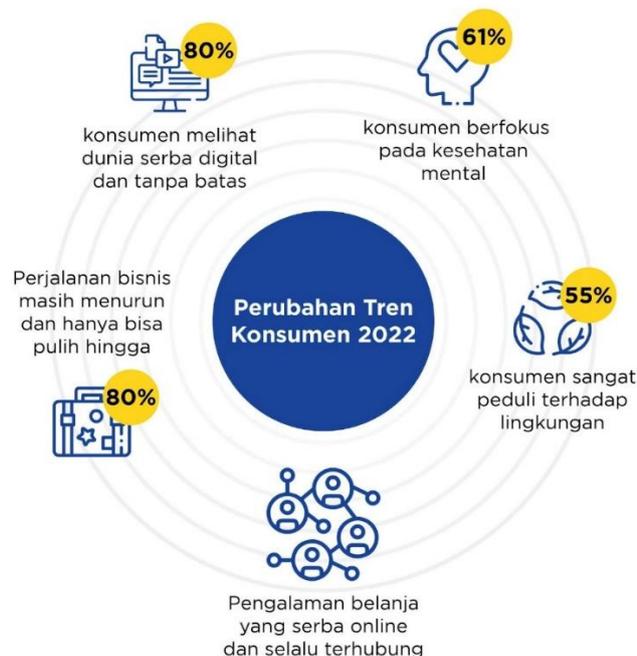
meluncurkan versi serupa atau lebih baik. Strategi reaktif juga memiliki kelemahan, salah satunya adalah perusahaan mungkin tidak siap menghadapi perubahan besar, sehingga membutuhkan manajemen risiko yang efektif. Strategi reaktif juga dapat mengakibatkan perusahaan menjadi rentan dan mudah terpengaruh oleh faktor eksternal seperti kompetisi, pemerintah, dan krisis global.

Di era disrupsi teknologi, perusahaan perlu beralih dari strategi bisnis stabil dan reaktif menjadi strategi proaktif (Yunus, 2023). Alasannya adalah strategi proaktif memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan dalam lingkungan bisnis sebelum mereka terjadi (Brege & Kindström, 2020; Gontar et al., 2019). Strategi proaktif sangat penting dalam era di mana teknologi berkembang pesat. Manajemen IT yang proaktif sangat penting untuk memastikan kelangsungan bisnis yang tidak terganggu, mengamankan data, dan tetap kompetitif. Hal ini memungkinkan bisnis untuk mencegah *downtime* dan pelanggaran keamanan serta memanfaatkan kemajuan teknologi terbaru untuk pertumbuhan dan efisiensi. Selain itu, strategi proaktif juga memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan diri terhadap potensi gangguan, mempersiapkan perubahan, dan meminimalkan dampak potensial dari keadaan yang tidak terduga. Misalnya, banyak perusahaan sekarang mengadopsi pendekatan proaktif terhadap akuisisi bakat, yang melibatkan melihat ke depan ke keterampilan yang dibutuhkan di masa depan.

Proactive strategy memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan merespon tren konsumen sebelum terjadi, sehingga dapat mengatur stok dan kampanye pemasaran secara lebih efektif (Brege & Kindström, 2020). Strategi proaktif juga dapat mendorong perusahaan untuk mengembangkan produk yang memenuhi kebutuhan spesifik dari berbagai segmen konsumen. Dalam sektor FMCG, perusahaan menghadapi tekanan harga yang signifikan akibat persaingan global dan siklus hidup produk yang lebih pendek. Untuk mengelola tingkat persaingan ini, perusahaan dapat memanfaatkan logistik yang terintegrasi. Mengingat sifat produk FMCG yang cepat habis, produsen harus mampu memproduksi secara efisien dengan manajemen yang baik. Perusahaan harus berupaya untuk berkembang di pasar mereka masing-masing sambil tetap melakukan efisiensi untuk meningkatkan keuntungan.

Banyak penelitian yang mengungkapkan penggunaan strategi reaktif dan proaktif pada perusahaan dalam meningkatkan kinerja bisnis (Aldona & Skonieczny, 2021; Alonso-Almeida et al., 2015; Angkiriwang et al., 2014; Dittfeld et al., 2020; King & Teo, 2000). Di samping itu, penelitian tentang integrasi rantai pasokan sudah dilakukan sejak lama oleh para peneliti dengan menghubungkan pentingnya strategi integrasi antara pemasok, manufaktur, dan konsumen (Frohlich & Westbrook, 2001; Leuschner et al., 2013; Mackelprang et al., 2014; Pagell, 2004; Stevens & Johnson, 2016). Belum ada penelitian yang membahas penggunaan *proactive strategy* pada sudut pandang strategi manajemen operasi dan rantai pasokan.

Kecenderungan banyaknya perusahaan yang masih menggunakan *stable strategy* dan *reactive strategy* menyebabkan belum ditemukannya penelitian yang menghubungkan *proactive strategy*, *supply chain integration program* dengan *business performance*. Penggunaan *proactive strategy* di perusahaan memang tidak dapat dilakukan begitu saja tanpa adanya analisis yang mendalam terkait kondisi pasar saat ini dan peramalan permintaan yang tepat, serta kekuatan internal perusahaan untuk menghadapi tantangan eksternal yang semakin kompleks.



Gambar 1.5 Perubahan Tren Konsumen 2023

Sumber: Tada (2023)

Gambar 1.5 menunjukkan perubahan tren konsumen yang membuat perusahaan perlu saling membedakan diri dari segi kreativitas, ketahanan, dan kelincahan mereka, didorong oleh pemahaman pelanggan yang kuat dan investasi teknologi yang cerdas. Perusahaan perlu mempertahankan keunggulan kompetitif, merekayasa ulang spesifikasi produk, yang mengarah ke rantai pasokan yang lebih tangguh dan hemat biaya yang dapat memposisikan perusahaan masing-masing sebagai pemimpin di industri. Sebuah studi oleh *Centre for Logistics and Supply Chain Studies* (CLSC) pada tahun 2023 menemukan bahwa 65% perusahaan FMCG di Indonesia menghadapi tantangan signifikan akibat gangguan dalam rantai pasokan global, seperti keterlambatan impor bahan baku dan meningkatnya biaya transportasi (CLSC, 2023). Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan beralih ke sumber lokal dan diversifikasi basis pemasok mereka, meningkatkan ketahanan dan fleksibilitas rantai pasokan. Teknologi baru (sistem perdagangan, kemampuan perencanaan dan analitik, dan lain-lain.) dan persyaratan logistik tambahan, perlu disediakan oleh perusahaan sehingga memberikan lebih banyak fleksibilitas dan pengendalian biaya yang lebih baik. Hasilnya dapat menciptakan rantai pasokan yang lebih terdiversifikasi dan diperkuat dengan potensi mitigasi risiko dan biaya yang lebih besar di masa mendatang.

Transformasi digital telah membawa perubahan besar dalam industri FMCG, baik dalam bisnis ke bisnis maupun bisnis ke konsumen. Menurut studi yang dilakukan oleh CELIOS dan GudangAda, sebanyak 60% UMKM FMCG di Indonesia telah merasakan manfaat dari digitalisasi operasi bisnis mereka. Perusahaan FMCG besar seperti Unilever Indonesia dan Indofood telah meningkatkan investasi dalam teknologi dan otomasi. Unilever Indonesia menginvestasikan sekitar USD 150 juta pada tahun 2023 untuk peningkatan fasilitas produksi dan penerapan sistem ERP yang lebih canggih guna meningkatkan efisiensi operasional dan responsivitas rantai pasokan (Unilever Indonesia, 2023). Investasi ini memungkinkan integrasi proses yang lebih baik antara berbagai departemen dan pemasok, mempercepat waktu produksi, dan mengurangi biaya. Menurut survei dari Indonesian Retailers Association (IRA), sekitar 70% perusahaan FMCG di Indonesia telah mulai menggunakan data analitik untuk mengoptimalkan pengelolaan persediaan dan strategi pemasaran mereka.

Data analitik membantu perusahaan memahami perilaku konsumen, tren penjualan, dan mengidentifikasi peluang pasar baru, sehingga memungkinkan strategi yang lebih proaktif dalam menghadapi perubahan pasar (IRA, 2023).

Berdasarkan data empirik mengenai industri FMCG, perusahaan perlu menggunakan teknologi digital dalam proses operasinya. Penelitian Shahadat et al. (2023) mengemukakan bahwa teknologi digital dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan dan mendapatkan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kemampuan rantai pasokan. Penelitian lain yang dilakukan Hsu et al., (2008) telah menghubungkan antara teknologi informasi internal dan eksternal dengan peningkatan kinerja bisnis dari berbagai dimensi kinerja operasional yaitu fleksibilitas bauran produk, kualitas, pengiriman, biaya produksi, tingkat persediaan dan layanan pelanggan. Penelitian Ganbold et al., (2021) juga mendukung penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa kemampuan berbagi informasi, integrasi sistem informasi dan integrasi proses bisnis dengan mitra rantai pasokan menjadi kunci penting dalam mengelola kinerja perusahaan.

Sistem informasi operasional dan integrasi logistik juga telah ditunjukkan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja perusahaan. *Enterprise resource planning* (ERP) merupakan sistem operasi perusahaan yang berfungsi mengelola bagian-bagian penting dari operasi, termasuk akuntansi dan manajemen sumber daya, serta digunakan untuk mengelola saling ketergantungan antar organisasi (Alfalla-Luque et al., 2013; J. Zhang & Chen, 2013). Lalu, Madanhire & Mbohwa (2016) menyimpulkan bahwa ERP dapat meningkatkan komunikasi yang efektif antar departemen untuk memenuhi tanggal pengiriman. Di samping digitalisasi operasi dan sistem ERP yang harus diintegrasikan dalam proses operasi, sistem logistik yang dinamis juga memiliki peran yang tidak kalah penting. Sistem logistik terintegrasi mendukung operasi bisnis, langsung dari rantai pasokan dan pengadaan hingga pemenuhan dan pengembalian pelanggan (Geleilate et al., 2021; Jermsttiparsert & Rungsisawat, 2019; Tarigan et al., 2021a). Ini melibatkan proses mengantisipasi kebutuhan dan permintaan pelanggan, memperoleh, menyimpan dan mengirimkan bahan baku dan mengoordinasikan pengiriman.

Penelitian oleh Auramo et al. (2004) dan Salah et al. (2023) membahas pentingnya integrasi sistem dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

Secara khusus, integrasi dengan proses manufaktur dan pasokan pelanggan, serta sistem pemesanan dan inventaris pelanggan, telah terbukti efektif dalam meningkatkan efisiensi operasional (Aslam et al., 2023; Chavez et al., 2015). Dengan menghubungkan sistem internal perusahaan dengan sistem pelanggan, perusahaan dapat secara akurat memperkirakan permintaan, mengurangi *lead time*, dan mengoptimalkan siklus pesanan (Hadikusu & Siagian, 2022), yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan meminimalkan biaya operasional. Selain itu, integrasi dengan proses manufaktur pemasok menjadi kunci dalam mengelola rantai pasokan secara efektif (Frohlich & Westbrook, 2001; D. Y. Kim, 2013). Berbagi data produksi dan jadwal dengan pemasok memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi perbaikan dalam proses produksi mereka, mempercepat waktu pengiriman, dan mengurangi risiko keterlambatan.

Masih banyak faktor-faktor operasional lainnya yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan, namun belum ada penelitian yang mengintegrasikan proses operasi internal berupa *digital operations*, *enterprise resource planning*, dan *dynamic integrated logistics* dalam satu kesatuan yaitu *operation process integration*. Sehingga, *operation process integration* menjadi variabel pembeda yang memberikan keunikan pada penelitian ini. Pada akhirnya, integrasi sistem yang holistik ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional secara keseluruhan, yang pada gilirannya akan mendukung peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan sistem internal dengan sistem pelanggan dan pemasok melaporkan peningkatan yang signifikan dalam efisiensi operasional, penurunan biaya, dan peningkatan kepuasan pelanggan, yang semuanya berkontribusi pada hasil keuangan yang lebih baik.

Berfokus pada kekuatan internal perusahaan belum tentu cukup untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mendapatkan keunggulan bersaing. Diperlukan analisis eksternal untuk mengetahui apakah faktor eksternal yang dihadapi perusahaan dapat menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan. Penelitian (Alfarsi et al., 2019) membahas pentingnya *supply chain resilience* dalam mempertahankan dan menjaga reputasi serta kinerja perusahaan. *Supply chain resilience* merujuk pada kemampuan jaringan rantai pasokan untuk bertahan dari gangguan dan meminimalkan dampaknya terhadap pendapatan, biaya, dan

pelanggan (Gunasekaran et al., 2015; Khojasteh, 2018; Revilla et al., 2022). Ini melibatkan kemampuan untuk merespon dengan cepat dan efektif terhadap berbagai tantangan seperti pergeseran ekonomi, kemajuan teknologi, dan fluktuasi pasar.

Pada dasarnya, rantai pasokan yang tangguh tidak hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. Pentingnya *supply chain resilience* terletak pada perannya sebagai pembeda kompetitif. Dengan memupuk ketahanan, perusahaan dapat lebih baik menavigasi ketidakpastian dan menjaga kontinuitas operasional di tengah gangguan (Alfarsi et al., 2019). Kemampuan ini menjadi semakin penting seiring dengan rantai pasokan yang semakin kompleks dan saling terhubung di seluruh jaringan global. Tujuan utama meningkatkan *supply chain resilience* adalah untuk meminimalkan dampak negatif dari gangguan dan memastikan kelangsungan bisnis. Ini melibatkan penciptaan keseimbangan antara fleksibilitas dan efisiensi saat rantai pasokan berkembang dan mendiversifikasi sumber daya (Golan et al., 2020; Gunasekaran et al., 2015). Dengan membangun ketahanan, organisasi dapat lebih baik memprediksi, mencegah, dan pulih dari gangguan, sehingga menjaga operasional dan reputasi mereka.

Terdapat kekurangan teori dan belum ada penelitian dalam literatur akademis dan perspektif empiris, yang secara eksplisit dan komprehensif menguji pengaruh *operations process integration* dan *supply chain resilience* terhadap *business performance* melalui *proactive startegy* dan *supply chain integration program*, terutama dalam konteks industri FMCG. Mempertimbangkan celah teoritis dan empiris ini, ada kebutuhan untuk penelitian yang membahas pengaruh *operations process integration* dan *supply chain resilience* terhadap *business performance* melalui *proactive startegy* dan *supply chain integration program* dalam industri FMCG. Model ini menjadi *novelty* yang penting untuk diteliti karena dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana perusahaan dapat mengoptimalkan operasional mereka dan meningkatkan kinerja mereka dalam era digital saat ini. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi dan peneliti dalam bidang ini. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah pengetahuan ini dan

memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur tentang manajemen operasional dan strategi bisnis dalam industri FMCG.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka permasalahan yang dibahas untuk mengembangkan pengetahuan terkait variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi *business performance*, *supply chain integration program*, *proactive strategy*, *supply chain resilience* dan *operation process integration* pada industri FMCG.
2. Bagaimana *proactive strategy* berpengaruh terhadap *business performance* secara langsung maupun melalui *supply chain integration program*.
3. Bagaimana *supply chain resilience*, *operation process integration*, dan *proactive strategy* berpengaruh terhadap *supply chain integration program*.
4. Bagaimana *supply chain resilience* berpengaruh terhadap *supply chain integration program* secara langsung maupun melalui *proactive strategy*.
5. Bagaimana *operation process integration* berpengaruh terhadap *supply chain integration program* secara langsung maupun melalui *proactive strategy*.
6. Bagaimana *supply chain resilience* dan *operation process integration* berpengaruh terhadap *supply chain integration program*.
7. Bagaimana *supply chain resilience* dan *operation process integration* berpengaruh terhadap *proactive strategy*.
8. Bagaimana *supply chain resilience* berpengaruh terhadap *business performance* secara langsung maupun melalui *proactive strategy* dan *supply chain integration program*.
9. Bagaimana *operation process integration* berpengaruh terhadap *business performance* secara langsung maupun melalui *proactive strategy* dan *supply chain integration program*.
10. Bagaimana *supply chain resilience* dan *operation process integration* berpengaruh terhadap *business performance*, secara langsung maupun melalui *proactive strategy* dan *supply chain integration program*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah untuk mengembangkan pengetahuan terkait variabel penelitian sehingga dilakukannya analisis:

1. Deskripsi *business performance*, *supply chain integration program*, *proactive strategy*, *supply chain resilience* dan *operation process integration* pada industri FMCG.
2. *Proactive strategy* berpengaruh terhadap *business performance* secara langsung maupun melalui *supply chain integration program*.
3. *Supply chain resilience*, *operation process integration*, dan *proactive strategy* berpengaruh terhadap *supply chain integration program*.
4. *Supply chain resilience* berpengaruh terhadap *supply chain integration program* secara langsung maupun melalui *proactive strategy*.
5. *Operation process integration* berpengaruh terhadap *supply chain integration program* secara langsung maupun melalui *proactive strategy*.
6. *Supply chain resilience* dan *operation process integration* berpengaruh terhadap *supply chain integration program*.
7. *Supply chain resilience* dan *operation process integration* berpengaruh terhadap *proactive strategy*.
8. *Supply chain resilience* berpengaruh terhadap *business performance* secara langsung maupun melalui *proactive strategy* dan *supply chain integration program*.
9. *Operation process integration* berpengaruh terhadap *business performance* secara langsung maupun melalui *proactive strategy* dan *supply chain integration program*.
10. *Supply chain resilience* dan *operation process integration* berpengaruh terhadap *business performance*, secara langsung maupun melalui *proactive strategy* dan *supply chain integration program*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara teoritis berupa:

1. Diharapkan bermanfaat sebagai dasar dalam pengembangan ilmu pengetahuan pada bidang manajemen strategik pada umumnya serta pemanfaatan *operations process integration*, *supply chain resilience*, *proactive startegy* dan *supply chain integration program* pada khususnya terhadap *business performance*.
2. Untuk menerapkan ilmu dan teori manajemen strategik yang diperoleh dengan mengaplikasikannya pada keadaan yang sebenarnya di lapangan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara praktis berupa:

1. Memberikan gambaran bagi perusahaan terutama sektor industri FMCG mengenai peningkatan *business performance* melalui implementasi *proactive strategy* dan *supply chain integration program* di mana tingkat *supply chain resilience* dan *operation process integration* menjadi variabel yang mempengaruhinya.
2. Diharapkan sebagai bahan masukan bagi perusahaan-perusahaan sektor industri FMCG untuk menentukan strategi bisnis yang tepat, seperti *proactive startegy*, sehingga memberikan kontribusi yang optimal pada kinerja perusahaan. Meningkatkan *supply chain resilience* dan memperkuat *operation process integration* dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas rantai pasokan.
3. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam pembuatan rencana strategis bagi perusahaan-perusahaan FMCG sesuai dengan kebutuhan dan kondisi unik masing-masing perusahaan.
4. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, referensi, motivasi untuk mengadakan penelitian lanjutan berkaitan dengan topik *operation process integration*.

1.5 Sistematika Penelitian

Disertasi ini terdiri dari lima bab yang disusun dengan struktur yang terinci. Bab I berfungsi sebagai pendahuluan, yang meliputi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian. Bab II membahas tinjauan pustaka, teori yang relevan, serta konsep-konsep yang terkait dengan topik penelitian. Selanjutnya, bab ini juga menyajikan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian yang akan diuji. Bab III menjelaskan metodologi penelitian, termasuk metode penelitian, sumber data, cara operasionalisasi variabel, teknik pengumpulan data, serta rancangan analisis dan pengujian hipotesis. Bab IV memaparkan hasil analisis data penelitian beserta pembahasannya. Terakhir, Bab V merangkum simpulan dari penelitian, implikasi hasil, dan memberikan rekomendasi secara teoritis dan praktis.