

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

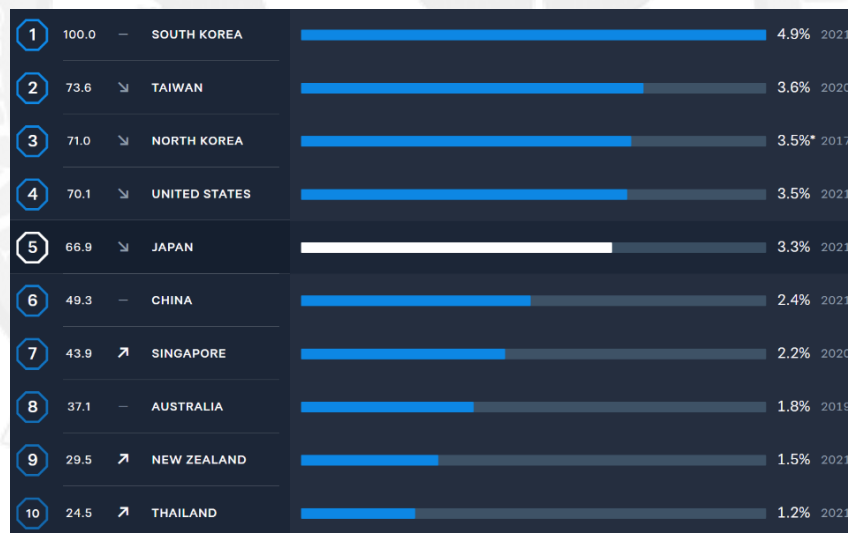
Industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) merupakan salah satu sektor utama yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia. Produk FMCG, seperti makanan, minuman, produk kebersihan, dan kebutuhan rumah tangga, memiliki tingkat permintaan yang tinggi karena merupakan kebutuhan sehari-hari masyarakat (Shakur et al., 2024). Berdasarkan laporan Redcomm (2024), sektor FMCG memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional, dengan produk makanan dan minuman menyumbang lebih dari 60% pangsa pasar. Selain itu, pertumbuhan industri ini juga dipengaruhi oleh meningkatnya konsumsi domestik yang didorong oleh pertumbuhan populasi dan kelas menengah di Indonesia. Indonesia menjadi salah satu pasar terbesar di Asia Tenggara untuk produk FMCG (Redcomm, 2024).

Namun, di balik pertumbuhan pesatnya, industri ini menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Persaingan yang semakin ketat antara pemain lokal dan global. Kehadiran merek-merek baru, baik dari produsen luar negeri maupun dalam negeri, semakin memperketat kompetisi dalam kategori produk yang sudah mapan. Selain itu, perkembangan digitalisasi telah mengubah cara konsumen membeli produk FMCG. *E-commerce* dan platform online kini menjadi kanal utama dalam distribusi

produk FMCG, sehingga perusahaan harus mengadopsi strategi pemasaran digital yang lebih agresif untuk tetap relevan (Redcomm, 2024).

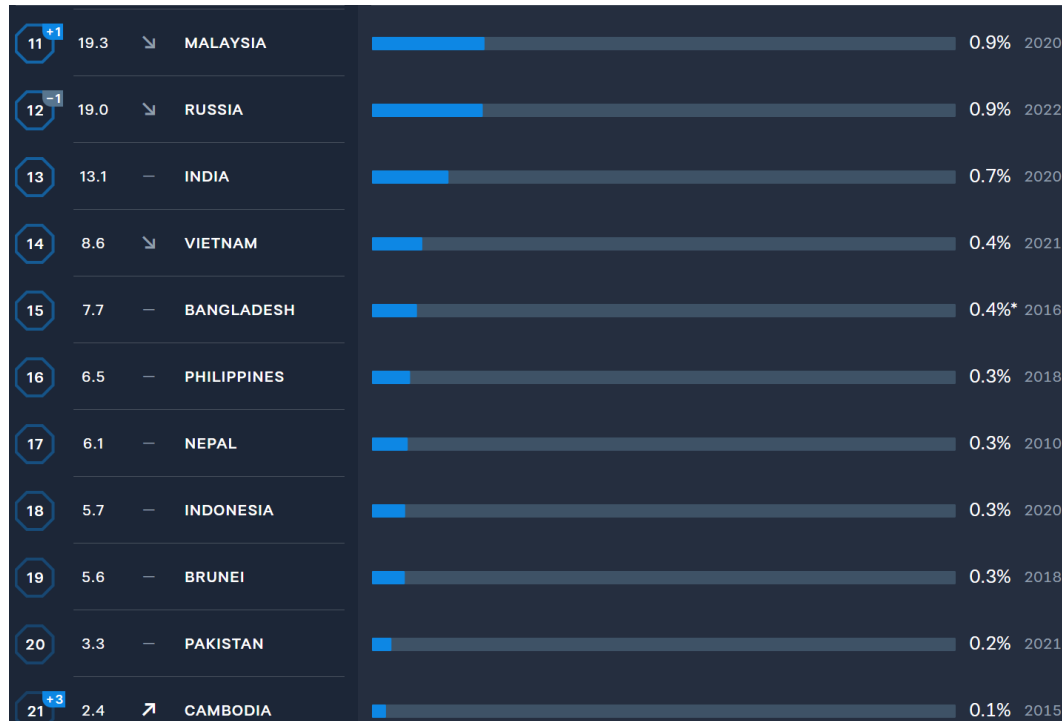
Selain persaingan yang semakin ketat, tantangan lain yang dihadapi oleh industri FMCG adalah perubahan perilaku konsumen. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap gaya hidup sehat membuat konsumen lebih selektif dalam memilih produk. Tren ini mendorong peningkatan permintaan terhadap produk organik, bebas bahan pengawet, serta produk yang lebih ramah lingkungan (Hanley dan Spash, 1993). Namun, pengembangan produk inovatif ini membutuhkan investasi yang besar.

Gambar 1.1. Pengeluaran R&D dari Masing Masing Negara untuk FMCG



Sumber: Power (2024)

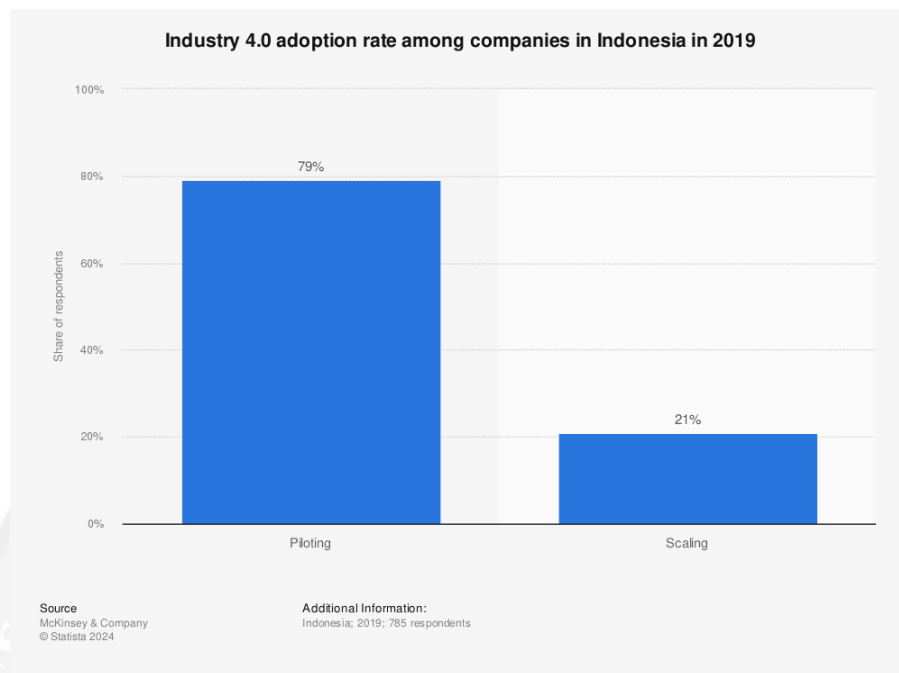
Gambar 1.2. Pengeluaran R&D dari Masing-Masing Negara untuk FMCG



Sumber: Power (2024)

Tantangan lainnya datang dari aspek digitalisasi. Perusahaan FMCG dituntut untuk mengadopsi teknologi digital dalam operasional bisnis mereka, baik dalam manajemen rantai pasok, pemasaran, maupun interaksi dengan pelanggan. Namun, tidak semua perusahaan memiliki sumber daya yang cukup untuk melakukan transformasi digital. Menurut Sirclo (2019), banyak perusahaan yang menghadapi kendala dalam membangun keterampilan digital karena keterbatasan sumber daya manusia dan finansial. Sebagai contoh, ketika usaha ritel hendak beralih ke kanal penjualan digital, mereka memerlukan tenaga kerja dengan pemahaman teknologi dan infrastruktur informatika yang memadai. Namun, tidak semua pelaku usaha memiliki modal untuk melakukan perekrutan tenaga ahli secara permanen (Sirclo, 2019).

Gambar 1.3. Perusahaan Indonesia yang melakukan Digitalisasi



Sumber: Rifazka (2024)

Selain aspek digitalisasi dan inovasi, industri FMCG juga dihadapkan pada berbagai regulasi pemerintah yang semakin ketat. Peraturan terkait keamanan pangan, standar produk, serta kebijakan pajak terus berkembang, sehingga perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan regulasi yang berlaku. Regulasi yang semakin ketat ini mempengaruhi proses produksi, distribusi, serta pemasaran produk. Sebagai contoh, regulasi mengenai penggunaan bahan tambahan pangan dan batasan kadar gula dalam minuman kemasan memaksa produsen untuk melakukan reformulasi produk agar tetap memenuhi standar yang ditetapkan (Redcomm, 2024).

Rantai pasok dan peningkatan biaya bahan baku. Krisis global, seperti pandemi COVID-19 dan ketidakstabilan ekonomi dunia, telah berdampak pada rantai pasok

industri FMCG. Gangguan dalam distribusi bahan baku menyebabkan lonjakan harga, yang berimbas pada meningkatnya biaya produksi. Perusahaan harus mencari strategi yang lebih efisien dalam mengelola rantai pasok agar tetap dapat menjaga harga produk yang kompetitif di pasaran (Digital Transformation, 2023).

Terlepas dari tantangan yang ada, industri FMCG masih memiliki peluang besar untuk berkembang. Digitalisasi memberikan peluang bagi perusahaan untuk menjangkau lebih banyak konsumen melalui platform *E-commerce* dan media sosial. Inovasi dalam pengembangan produk berbasis keberlanjutan, seperti kemasan ramah lingkungan dan produk berbahan alami, dapat menjadi strategi untuk menarik perhatian konsumen yang semakin sadar akan isu lingkungan. Perusahaan besar seperti Unilever Indonesia dan Indofood telah menerapkan strategi digitalisasi dan inovasi produk untuk meningkatkan efisiensi operasional serta memperluas jangkauan pasar mereka (Rifazka, 2024).

Dengan memahami dan mengatasi tantangan-tantangan tersebut, perusahaan FMCG di Indonesia perlu merancang strategi inovatif berbasis digitalisasi, inovasi produk, serta efisiensi rantai pasok. Khususnya dalam menghadapi tantangan inovasi, persaingan pasar, digitalisasi, serta perubahan regulasi dan perilaku konsumen.

Untuk menghadapi tantangan itu, perusahaan FMCG harus memiliki kemampuan yang berkembang. Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi *Innovation Performance* perusahaan adalah *Entrepreneurial Orientation*. *Entrepreneurial Orientation* mengacu pada pola pikir dan strategi perusahaan dalam mengambil risiko, bersikap proaktif, dan berorientasi pada inovasi guna menciptakan keunggulan

kompetitif (Lumpkin & Dess, 1996). Perusahaan yang mengimplementasikan *Entrepreneurial Orientation* yang tinggi cenderung lebih inovatif dalam mengembangkan produk, strategi pemasaran, dan model bisnis mereka, jadi memiliki daya saing yg lebih kuat dipasar (Covin & Slevin, 1989).

Namun, hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Innovation Performace* tidak selalu bersifat langsung dan linier. Beberapa studi menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* membutuhkan faktor pendukung lain agar dapat secara efektif meningkatkan *Innovation Performance* perusahaan. Dua faktor yang berperan penting dalam memperkuat hubungan ini adalah *Learning Orientation* serta *Strategic Alignment*.

Learning Orientation merupakan faktor yang menentukan bagaimana sebuah perusahaan mengelola, menyerap, dan menerapkan pengetahuan baru dalam pengambilan keputusan bisnis. Perusahaan yang memiliki *Learning Orientation* yang tinggi akan lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis, karena mereka memiliki budaya belajar yang kuat dan mampu mengevaluasi serta mengadaptasi strategi berdasarkan pengalaman dan wawasan yang diperoleh (Sinkula et al., 1997).

Dalam konteks industri FMCG, *Learning Orientation* sangat penting karena pasar dan preferensi konsumen berubah dengan cepat. Konsumen saat ini lebih memperhatikan aspek keberlanjutan, kesehatan, dan transparansi dalam produk yang mereka konsumsi. Perusahaan FMCG yang memiliki *Learning Orientation* tinggi akan lebih cepat dalam mengidentifikasi tren ini dan mengembangkan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Sebagai contoh, banyak perusahaan FMCG kini mulai

mengadopsi bahan-bahan alami dan kemasan ramah lingkungan sebagai bagian dari strategi inovasi mereka untuk memenuhi permintaan konsumen yang semakin peduli terhadap isu lingkungan (Albar & Sisdianto, 2024).

Selain itu, *Learning Orientation* juga memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam proses bisnisnya. Digitalisasi telah mengubah cara perusahaan FMCG berinteraksi dengan konsumen, mulai dari pemasaran berbasis data hingga otomatisasi dalam rantai pasok. Perusahaan dengan *Learning Orientation* yang kuat lebih cepat mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan *innovation performance* mereka.

Selain *Learning Orientation*, *Strategic Alignment* juga memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas inovasi di industri FMCG. *Strategic Alignment* mengacu pada keselarasan antara strategi bisnis, kapabilitas internal, serta tujuan jangka panjang perusahaan (Venkatraman & Camillus, 1984). Ketika perusahaan memiliki strategi yang selaras dengan kapabilitas dan sumber dayanya, maka mereka dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih optimal untuk mendukung inovasi yang berkelanjutan.

Dalam industri FMCG, banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan strategi bisnis mereka dengan dinamika pasar yang cepat berubah. Jika strategi perusahaan tidak selaras dengan kebutuhan pasar, maka inovasi yang dihasilkan bisa menjadi tidak relevan atau sulit untuk diimplementasikan. Misalnya, sebuah perusahaan yang ingin berinovasi dalam pengembangan produk sehat tetapi

tidak memiliki rantai pasok yang mendukung bahan baku berkualitas tinggi akan kesulitan dalam merealisasikan inovasi tersebut. Oleh karena itu, *Strategic Alignment* menjadi faktor kunci yang memastikan bahwa inovasi yang dikembangkan sesuai dengan kapasitas dan strategi bisnis perusahaan.

Studi menunjukkan bahwa organisasi dengan keselarasan strategi yang baik lebih mampu melakukan inovasi dan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Venkatraman & Camillus, 1984). Dalam konteks FMCG, *Strategic Alignment* dapat membantu perusahaan mengintegrasikan inovasi dengan proses bisnis yang ada, sehingga inovasi dapat diterapkan dengan lebih efisien dan memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan bisnis.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *strategic alignment*?
2. Apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning orientation*?
3. Apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation performance*?
4. Apakah *strategic alignment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation performance*?

5. Apakah *learning orientation* bersifat positif dan signifikan terhadap *innovation performance*?
6. Apakah *strategic alignment* dapat berperan sebagai variabel mediasi positif dalam hubungan antara *entrepreneurial orientation* dengan *innovation performance*?
7. Apakah *learning orientation* dapat berperan sebagai variabel mediasi positif dalam hubungan antara *entrepreneurial orientation* dengan *innovation performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *strategic alignment*.
2. Untuk mengetahui apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning orientation*.
3. Untuk mengetahui apakah *entrepreneurial orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation performance*.
4. Untuk mengetahui apakah *strategic alignment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation performance*.
5. Untuk mengetahui apakah *learning orientation* bersifat positif dan signifikan terhadap *innovation performance*.
6. Untuk mengetahui apakah *strategic alignment* dapat berperan sebagai variabel mediasi positif dalam hubungan antara *entrepreneurial orientation* dengan

innovation performance?

7. Untuk mengetahui apakah *learning orientation* dapat berperan sebagai variabel mediasi positif dalam hubungan antara *entrepreneurial orientation* dengan *innovation performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan agar dapat memiliki banyak manfaat bagi banyak orang, khususnya bagi perusahaan Fast Moving Consumer Goods (FMCG) di Indonesia. Untuk perusahaan FMCG, penelitian ini dapat membantu mereka membuat strategi inovasi yang lebih efektif dan berkelanjutan dan mengidentifikasi faktor utama yg mempengaruhi *innovation performance*. Selain itu, penelitian ini dapat membantu perusahaan memahami bagaimana *Entrepreneurial Orientation*, *Learning Orientation*, dan *Strategic Alignment* berkontribusi dalam meningkatkan inovasi dan daya saing mereka di pasar. Dengan memahami hubungan antara ketiga faktor tersebut, perusahaan dapat mengintegrasikan *Entrepreneurial Orientation*, *Learning Orientation*, dan *Strategy Alignment* dalam kebijakan bisnisnya untuk meningkatkan keberlanjutan inovasi. Penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang digitalisasi dan transformasi teknologi guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas inovasi, baik dalam produk maupun layanan.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Di industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG), penelitian ini diharapkan untuk memberikan kontribusi teoritis terhadap perkembangan ilmu manajemen, terutama dalam hal *entrepreneurial orientation*, performa inovasi, *learning orientation*, dan *strategic alignment*. Secara teoritis, penelitian ini dapat memperkaya kajian tentang bagaimana *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh terhadap *Innovation Performance* dalam konteks industri yang sangat kompetitif seperti FMCG. Dengan mengkaji hubungan ini, perspektif baru mengenai faktor-faktor yang dapat memoderasi atau memediasi pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap inovasi di sektor FMCG.

Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi pada pengembangan teori terkait *Learning Orientation* sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Innovation Performance*. *Learning Orientation* telah banyak dikaji dalam berbagai konteks industri, tetapi belum banyak penelitian yang secara spesifik menyoroti perannya dalam industri FMCG.. Lebih lanjut, penelitian ini juga menambahkan wawasan mengenai *Strategic Alignment* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Innovation Performance*. *Strategic Alignment* telah dikenal sebagai faktor penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif, tetapi kajian mengenai perannya dalam industri FMCG masih terbatas. Dengan meneliti peran *Strategic Alignment* dalam meningkatkan efektivitas inovasi berbasis kewirausahaan, penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai pentingnya *Strategic Alignment* dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Selain memperluas kajian di bidang manajemen strategis dan inovasi, penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi studi-studi selanjutnya dalam menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi *Innovation Performance* dalam industri dengan dinamika pasar yang tinggi, seperti FMCG. Dengan menggabungkan tiga faktor utama *Entrepreneurial Orientation*, *Learning Orientation*, dan *Strategic Alignment* dalam satu model konseptual, penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis yang lebih holistik dalam memahami bagaimana perusahaan dapat mengelola inovasi secara lebih efektif dalam menghadapi persaingan dan perubahan pasar.

1.5 Batasan Penelitian

Perlu diperhatikan agar hasil penelitian lebih fokus dan dapat diinterpretasikan dengan jelas:

1. Karena fokus penelitian ini adalah industri Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Indonesia, hasilnya tidak dapat digeneralisasi ke industri lain seperti manufaktur berat, jasa keuangan, atau teknologi.
2. Penelitian ini hanya meneliti *Entrepreneurial Orientation* sebagai variabel independen, *Innovation Performance* sebagai variabel dependen, serta *Learning Orientation* sebagai variabel mediasi dan *Strategic Alignment* sebagai variabel moderasi. Faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap *innovation performance*, seperti faktor makro ekonomi, kebijakan pemerintah, atau budaya organisasi yang lebih spesifik, yang tidak menjadi fokus utama pada penelitian ini.

3. Data dikumpulkan melalui kuisioner dan wawancara dengan perusahaan FMCG di Indonesia. Oleh karena itu, hasil penelitian sangat bergantung pada keakuratan dan keterbukaan responden dalam memberikan jawaban. Keterbatasan dalam ketersediaan data dari perusahaan atau bias dalam respon dapat mempengaruhi validitas hasil penelitian.
4. Kondisi yang terjadi pada saat penelitian berlangsung. Faktor-faktor eksternal yang berubah dalam jangka panjang, seperti perkembangan teknologi atau kebijakan regulasi baru, tidak sepenuhnya dapat terakomodasi dalam analisis ini.
5. Hasil penelitian ini lebih relevan untuk perusahaan FMCG dengan skala menengah hingga besar yang telah memiliki strategi inovasi dan kewirausahaan yang jelas. Perusahaan skala kecil atau startup mungkin menghadapi dinamika yang berbeda dan memerlukan pendekatan strategi inovasi yang tidak sepenuhnya tercakup dalam penelitian ini.

1.6 Sistematika Penelitian

Penelitian bab utama yang menjelaskan secara sistematis latar belakang, teori, metode, hasil, dan kesimpulan dari penelitian. Adapun sistematika penelitiannya:

BAB I: Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan, dan keuntungan teoritis dan praktis penelitian dibahas di sini. Bagian ini bertujuan untuk memberikan gambaran besar mengenai pentingnya penelitian dan ruang lingkup yang akan dibahas.

BAB II: Tinjauan Pustaka

Pada bab ini menguraikan landasan teori yang digunakan dalam penelitian, termasuk konsep *Entrepreneurial Orientation*, *Innovation Performance*, *Learning Orientation*, dan *Strategic Alignment*. Selain itu, pada bab ini juga menyajikan penelitian terdahulu yang relevan serta pengembangan kerangka pemikiran yang menjadi dasar dalam menyusun hipotesis penelitian.

BAB III: Metodologi Penelitian

Dalam bab ini, desain penelitian, jenis data dan sumbernya, prosedur pengambilan sampel, prosedur pengumpulan data, dan metode analisis data dibahas. Bagian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana penelitian dilakukan secara sistematis guna mendapatkan hasil yang valid dan reliabel.

BAB IV: Hasil dan Pembahasan

Bab ini menyajikan hasil penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis. Selain itu, dilakukan pembahasan yang menghubungkan hasil penelitian dengan Teori yang telah dikaji sebelumnya. Bab ini berfokus pada analisis hubungan antara *Entrepreneurial Orientation*, *Innovation Performance*, *Learning Orientation* dalam konteks industri FMCG di Indonesia.

BAB V: Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir ini menyediakan hasil penelitian yang menjawab pertanyaan awal. Selain itu, diberikan saran praktis bagi perusahaan FMCG serta rekomendasi bagi penelitian selanjutnya yang ingin memperdalam aspek yang belum tercakup dalam studi ini.