PENGARUH DIVERSIFIKASI PRODUK, INOVASI PRODUK, PENETRASI PASAR, DAN CITRA MEREK TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN *FAST-MOVING CONSUMER GOODS* DI INDONESIA

Andre
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
Andrehimawannn@gmail.com

Sawidji Widoatmodjo
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
sawidjiw@pps.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 06-11-2024, revisi: 06-12-2024, diterima untuk diterbitkan: 12-12-2024

Abstract: This study examines how product diversification strategies, product innovation, market penetration, and brand image influence company performance within the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) sector in Indonesia, characterized by intense competition and shifting consumer preferences. The study aims to evaluate the impact of product diversification and the contribution of product innovation, market penetration, and brand image in enhancing company performance. Data were collected from 75 respondents using a non-probability approach with purposive sampling techniques. The research employs a quantitative methodology, utilizing Structural Equation Modeling (SEM) for data analysis. The findings reveal that product diversification and market penetration have a positive and significant impact on company performance, whereas product innovation and brand image show no significant influence in this context. This study offers practical insights for FMCG companies to prioritize product diversification and market penetration strategies that align with consumer preferences and market needs.
Keywords: Product Diversification, FMCG Industry, Market Penetration, Brand Image, Company Performance

Abstrak: Penelitian ini menganalisis bagaimana strategi diversifikasi produk, inovasi produk, penetrasi pasar, dan citra merek memengaruhi kinerja perusahaan di sektor *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) di Indonesia, yang dihadapkan pada persaingan ketat dan perubahan preferensi konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk menilai pengaruh diversifikasi produk serta kontribusi inovasi produk, penetrasi pasar, dan citra merek dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Data penelitian diambil dari 75 responden penelitian ini melalui pendekatan *non-probability* dengan *teknik purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan analisis melalui *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi produk dan penetrasi pasar memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan inovasi produk dan citra merek tidak menunjukkan pengaruh signifikan dalam konteks ini. Penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi perusahaan FMCG untuk fokus pada strategi diversifikasi produk dan penetrasi pasar yang selaras dengan preferensi konsumen dan kebutuhan pasar.
Kata Kunci: Diversifikasi Produk, Industri FMCG, Penetrasi Pasar, Citra Merek, Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Industri *Fast-Moving Consummer Goods* (FMCG) menghadapi persaingan ketat akibat perubahan perilaku konsumen yang dipicu oleh kemajuan teknologi, perubahan preferensi, dan kemudahan akses informasi (Lesnussa dkk., 2023). Tantangan ini semakin diperburuk oleh

pandemi COVID-19, yang menekan daya beli masyarakat dan memicu persaingan yang lebih intens. Strategi responsif seperti diversifikasi produk dan penetrasi pasar menjadi sangat penting untuk menjaga stabilitas dan kinerja perusahaan, terutama mengingat profitabilitas, *leverage*, dan likuiditas terbukti memengaruhi *risiko financial distress* di sektor ini (Joshlyn & Widjaja, 2024)

Diversifikasi produk, baik melalui pengembangan maupun ekspansi produk, telah menjadi landasan strategis bagi perusahaan *consumer goods* untuk menjaga relevansi dan keunggulan kompetitifnya (Ansoff, 1957). Dalam era di mana preferensi konsumen mengalami perubahan yang cepat dan dinamis, kepemilikan portofolio produk yang beragam memungkinkan perusahaan *consumer goods* untuk lebih responsif terhadap fluktuasi permintaan pasar (Lesnussa dkk., 2023). Namun demikian, implementasi strategi diversifikasi produk juga menghadirkan tantangan yang kompleks, terutama dalam konteks perlunya analisis pasar yang komprehensif, manajemen risiko yang presisi, serta pengembangan produk yang selaras dengan kebutuhan dan ekspektasi konsumen yang terus berkembang.

Persaingan di antara perusahaan-perusahaan dalam sektor *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) semakin intensif dalam upaya untuk menarik perhatian konsumen. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai pengaruh strategi diversifikasi produk terhadap kinerja perusahaan menjadi sangat krusial dalam beberapa dekade terakhir (Syaikhon, 2014). Pemahaman ini memungkinkan penyusunan strategi yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan cepat dalam dinamika pasar yang terus berkembang, sekaligus memaksimalkan daya saing perusahaan di industri yang kompetitif.

Penelitian tentang diversifikasi produk, inovasi produk, penetrasi pasar, dan citra merek umumnya dilakukan secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran holistik mengenai pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. dalam konteks industri FMCG Indonesia, penelitian dengan metode *Structural Equation Moden* (SEM) untuk menganalisis hubungan kompleks antar variabel ini masih jarang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut dengan pendekatan terpadu menggunakan SEM untuk menghasilkan temuan yang lebih mendalam dan aplikatif.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh diversifikasi produk terhadap kinerja perusahaan FMCG di Indonesia, termasuk pengaruh variabel lain seperti penetrasi pasar, inovasi produk, dan citra merek. Secara akademik, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis untuk mengembangkan pemahaman mengenai hubungan antara diversifikasi produk dengan kinerja perusahaan. Secara profesional, penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan FMCG untuk meningkatkan kinerja melalui diversifikasi produk serta membantu memahami bahwa peningkatan kinerja perusahaan tidak hanya bergantung pada diversifikasi produk, melainkan juga dipengaruhi oleh variabel lain yang mendukung daya saing dan keberlanjutan bisnis.

TINJAUAN PUSTAKA

Profit Maxization Theory

Profit Maximization Theory adalah prinsip dasar ekonomi dan manajemen yang menyatakan bahwa tujuan utama perusahaan adalah memaksimalkan keuntungan. Teori ini berasumsi bahwa perusahaan bertindak rasional, memanfaatkan sumber daya secara efisien, dan menganggap laba sebagai indikator utama keberhasilan (Smith, 1776/2007). Menurut Smith dalam *The Wealth of Nations*, dorongan alami individu dan bisnis untuk mengejar keuntungan pribadi secara kolektif mendorong pasar dan kemajuan ekonomi. Ditambahkan oleh Marshall bahwa keuntungan maksimal tercapai saat marginal *revenue* setara dengan marginal *cost*, menyoroti pentingnya efisiensi dalam penggunaan sumber daya (Marshall, 1890/2011). Friedman juga berpendapat bahwa tanggung jawab utama bisnis dalam ekonomi

bebas adalah memaksimalkan keuntungan pemegang saham, selama tetap sesuai dengan hukum dan etika (Friedman, 1970).

Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi utama: pertama, peningkatan pendapatan melalui perluasan pasar dan diversifikasi produk (Ansoff, 1957) guna meningkatkan pendapatan dan mengurangi risiko; kedua, pengendalian biaya dengan menekan biaya operasional guna meningkatkan margin laba (Gitman & Zutter, 2015); ketiga, inovasi yang mendorong daya tarik konsumen melalui produk-produk unik yang membedakan perusahaan di pasar; dan keempat, ekspansi pasar dengan memasuki segmen baru atau memperkuat posisi pasar untuk meningkatkan pangsa dan keuntungan.

Secara keseluruhan, teori laba maksimal memberikan dasar bagi perusahaan dalam merancang strategi untuk mencapai kinerja keuangan yang optimal, daya saing, dan pertumbuhan yang berkelanjutan di pasar.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan ukuran sejauh mana perusahaan mencapai tujuannya, yang biasanya meliputi profitabilitas, pertumbuhan, serta efektivitas operasional (Gumanti & Utami, 2021). Dalam dunia bisnis yang kompetitif, kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari besarnya profit yang dihasilkan, tetapi juga dari kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keberlanjutan usahanya. Oleh karena itu, evaluasi kinerja perusahaan melibatkan berbagai indikator seperti rasio keuangan, produktivitas, serta kepuasan pelanggan. Selain itu, kinerja yang baik juga mencerminkan kemampuan perusahaan dalam berinovasi, merespons perubahan pasar, dan mempertahankan posisi kompetitif.

Kinerja perusahaan yang baik memiliki potensi untuk menghasilkan profit tinggi dan berkesinambungan, yang pada akhirnya akan menciptakan lapangan kerja serta meningkatkan pendapatan individu. Profitabilitas finansial perusahaan yang baik akan meningkatkan kualitas produksi, dan menghadirkan produk dengan mutu yang lebih baik untuk konsumen. Namun, untuk mencapai hal ini, pengukuran hasil atau kinerja menjadi aspek krusial. (Taouab Zineb Issor, 2019)

Lebih lanjut, profitabilitas menjadi salah satu indikator utama dalam pengukuran kinerja perusahaan. Profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari setiap penjualan atau investasi yang dilakukan. Nurhaliza dan harmain, menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menjaga tingkat profitabilitas yang konsisten cenderung memiliki kinerja jangka panjang yang lebih baik (Nurhaliza & Harmain, 2022). Profitabilitas juga erat kaitannya dengan efisiensi biaya, di mana perusahaan yang mampu mengelola biaya operasional dengan baik akan lebih mungkin menghasilkan margin keuntungan yang lebih tinggi.

Menurut Joshlyn dan Widjaja, sektor FMCG *non-cyclicals* di Indonesia menghadapi tantangan keuangan selama pandemi COVID-19. *Leverage* berhubungan negatif dengan risiko *financial distress*, sementara profitabilitas dan likuiditas berhubungan positif, menegaskan pentingnya pengelolaan risiko keuangan. Diversifikasi produk dan penetrasi pasar menjadi strategi penting untuk mengurangi ketergantungan pada lini produk tertentu dan memitigasi risiko finansial akibat fluktuasi ekonomi (Joshlyn & Widjaja, 2024).

Terakhir, kinerja perusahaan adalah kinerja bisnis merupakan hasil operasional suatu organisasi, termasuk pencapaian tujuan internal dan eksternal perusahaan yang dapat didefinisikan faktor internal seperti inovasi dan profitabilitas, dan faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, dan tren pasar global (Lin dkk., 2008). Perusahaan yang mampu memanfaatkan peluang eksternal seperti perubahan kebijakan perdagangan internasional atau peningkatan permintaan pasar global cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Diversifikasi Produk

Diversifikasi produk, sebagai strategi utama dalam industri barang konsumsi, bukan hanya mencakup ekspansi portofolio produk perusahaan, tetapi juga menjadi landasan penting untuk menjawab tuntutan pasar yang dinamis. Strategi diversifikasi ini lebih dari sekadar peluncuran produk baru, melainkan juga mencakup inovasi, diferensiasi, dan juga adaptasi produk yang sesuai dengan keperluan, dan preferensi konsumen (Ansoff, 1957). Dengan menghadirkan variasi yang beragam dalam produknya, perusahaan dapat meningkatkan daya saing, memperluas pasar, serta meningkatkan pengalaman konsumen, yang pada gilirannya berpotensi untuk meningkatkan pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan di tengah persaingan yang semakin ketat dalam industri barang konsumsi (Sofiatin dkk., 2020).

Perusahaan yang mengadopsi diversifikasi produk tidak hanya mampu memperluas basis pelanggan mereka, tetapi juga meningkatkan loyalitas konsumen. Hal ini dikarenakan diversifikasi produk memberikan pilihan yang lebih luas bagi konsumen, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan retensi konsumen. Studi tersebut juga menyebutkan bahwa perusahaan yang melakukan diversifikasi produk cenderung lebih tahan terhadap fluktuasi pasar dan perubahan preferensi konsumen, karena memiliki portofolio produk yang lebih beragam untuk memenuhi berbagai segmen pasar (Jhonson dalam Gobel et al., 2022).

Selain itu, diversifikasi produk memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan efisiensi operasional. Dengan berbagai lini produk yang saling melengkapi, perusahaan dapat mengurangi biaya produksi melalui ekonomi skala. Lebih jauh lagi, diversifikasi produk dapat menjadi solusi dalam mengelola risiko, terutama ketika produk utama mengalami penurunan permintaan. George & Kabir meneliti bahwa perusahaan yang melakukan diversifikasi produk memiliki risiko yang lebih rendah terhadap volatilitas pasar, karena penjualan dari produk baru dapat mengimbangi penurunan penjualan pada produk yang sudah ada (Satoto, 2009).

Lebih lanjut, diversifikasi produk tidak hanya memberikan keuntungan dari sisi pemasaran dan operasional, tetapi juga membantu dalam membangun citra merek yang lebih kuat. Dengan portofolio produk yang luas, perusahaan dapat memperkuat citra merek, meningkatkan visibilitas merek di berbagai segmen pasar, dan mengukuhkan posisi mereka sebagai pemain utama di industri. Hal ini secara langsung berkontribusi pada kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Shah dkk., 2023).

Inovasi Produk

Inovasi produk mencakup serangkaian inovasi yang mencakup seluruh proses perusahaan mulai dari konsepsi hingga pemasaran produk baru (Silviyah & Santoso, 2021). Inovasi tidak hanya produk baru, tetapi seluruh aspek yang berkaitan dengan fungsi dan kegunaan produk secara keseluruhan. Inovasi produk tidak hanya membuat produk yang baru, namun juga fokus kepada faktor lain yang meningkatkan nilai tambah dan keunggulan kompetitif di pasar yang selalu bergerak dinamis.

Inovasi produk mencakup semua aspek mulai dari penelitian dan pengembangan (R&D) hingga komersialisasi, serta mencakup modifikasi fungsi produk, peningkatan kualitas, dan pengembangan fitur baru. Ini membantu perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kepuasan konsumen (Trott, 2017). Dalam industri *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG), inovasi produk merupakan salah satu cara utama untuk memenangkan persaingan di pasar yang dinamis dan sangat kompetitif.

Inovasi yang berfokus pada peningkatan pengalaman pengguna seperti kemasan ramah lingkungan, produk yang lebih fungsional, atau teknologi yang membuat produk lebih mudah digunakan dapat secara signifikan meningkatkan minat beli dan loyalitas pelanggan (Ellitan dkk., 2023). Inovasi yang berpusat pada kebutuhan konsumen memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan di pasar yang selalu berubah.

Inovasi produk juga memainkan peran penting dalam memenuhi ekspektasi konsumen terhadap keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan. Konsumen modern, khususnya dari generasi milenial dan Generasi Z, semakin memperhatikan dampak lingkungan dari produk

yang mereka beli. Oleh karena itu, inovasi produk yang mengintegrasikan praktik-praktik berkelanjutan seperti penggunaan bahan baku ramah lingkungan atau teknologi hemat energi dapat meningkatkan daya tarik produk di mata konsumen, sekaligus menciptakan nilai tambah bagi Perusahaan (Shah dkk., 2023).

Penetrasi Pasar

Kemampuan perusahaan dalam menghadirkan inovasi radikal menjadi kunci terbuka pintu baru dalam ranah bisnis. Inovasi yang bersifat revolusioner tak hanya mengembangkan produk, tetapi juga menciptakan pasar yang belum pernah terpikirkan sebelumnya (Wahyudi, 2019). Bagi perusahaan yang memandang jauh ke depan, inovasi radikal tak hanya berperan sebagai pendorong pertumbuhan bisnis saat ini, tetapi juga sebagai dasar bagi evolusi dan kelangsungan bisnis di masa mendatang. Di tengah dinamika bisnis yang terus berubah, fokus pada inovasi radikal menjadi kunci bagi perusahaan untuk menjelajahi dan menguasai ranah baru, membuka peluang-peluang baru yang memungkinkan pengukiran posisi yang lebih unggul di pasar. juga menemukan bahwa penetrasi pasar yang berhasil sering kali melibatkan upaya kolaboratif antara pemasaran, distribusi, dan manajemen produk untuk memastikan bahwa setiap aspek operasional mendukung tujuan strategis perusahaan (Jhonson dalam Gobel et al., 2022).

Lebih jauh lagi, penetrasi pasar yang efektif juga membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang perilaku konsumen dan tren pasar. Azzahra juga menekankan pentingnya analisis perilaku konsumen sebagai dasar bagi strategi penetrasi pasar. Mereka menemukan bahwa perusahaan yang secara aktif mengumpulkan data konsumen dan menganalisis preferensi serta kebiasaan belanja cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan penetrasi pasar (Azzahra dkk., 2021). Hal ini terutama relevan di industri FMCG, di mana konsumen sering kali beralih merek berdasarkan faktor seperti harga, ketersediaan produk, dan inovasi.

Penetrasi pasar tidak hanya tentang memperluas volume penjualan, tetapi juga tentang membangun kehadiran merek yang kuat. Studi oleh Shah menunjukkan bahwa penetrasi pasar yang efektif sering kali terkait dengan penguatan citra merek dan loyalitas konsumen. Dengan memanfaatkan inovasi dalam pemasaran dan distribusi, perusahaan dapat menciptakan merek yang lebih dikenal dan dipercaya oleh konsumen, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan retensi pelanggan (Shah dkk., 2023).

Citra Merek

Citra merek (*brand image*) merupakan persepsi yang terbentuk di benak konsumen terhadap suatu merek, berdasarkan pengalaman atau interaksi mereka dengan produk, layanan, atau perusahaan tersebut. Menurut keller, citra merek adalah kumpulan dari asosiasi merek yang ada di dalam ingatan konsumen. Asosiasi ini dapat mencakup atribut fungsional, manfaat psikologis, dan nilai-nilai simbolis yang dilekatkan oleh konsumen terhadap merek tersebut (Keller & Swaminathan, 2019).

Citra merek yang positif juga terkait erat dengan peningkatan loyalitas konsumen. Merek yang berhasil membangun citra yang kuat cenderung memiliki tingkat retensi pelanggan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Sudaryanto dkk., 2019). Citra merek yang baik dapat membentuk hubungan emosional antara konsumen dan merek, yang membuat konsumen lebih cenderung melakukan pembelian ulang. Dalam hal ini, citra merek tidak hanya berfungsi sebagai alat pemasaran tetapi juga sebagai aset strategis yang mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan.

Citra merek, persepsi harga, dan kesadaran merek berperan penting dalam membentuk niat beli konsumen terhadap produk teh siap saji di area perdagangan modern di Jabodetabek (Valerian & Keni, 2024). Citra merek yang kuat memberikan nilai tambah bagi konsumen yang cenderung mempersepsikan produk sebagai berkualitas tinggi, sehingga meningkatkan daya tarik konsumen terhadap produk tersebut.

Kaitan Diversifikasi Produk Terhadap Kinerja Perusahaan

Diversifikasi produk diakui sebagai strategi penting untuk memperluas pangsa pasar, terutama dalam industri FMCG. Strategi diversifikasi membantu perusahaan menjangkau segmen konsumen baru dengan menawarkan lebih banyak variasi produk, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Ansoff, 1957).

Diversifikasi produk memungkinkan perusahaan memperluas portofolio produknya, sehingga dapat memasuki pasar baru, meningkatkan pangsa pasar, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan (Grant, 2016). Selain itu, Grant juga menekankan bahwa perusahaan FMCG harus siap beradaptasi dengan perubahan preferensi konsumen.

Pernyataan ini didukung oleh peneliti dalam negeri yang menyatakan dalam penelitiannya yang mengambil sampel sebnayak 32 perusahaan manufaktur di BEI (Bursa Efek Indonesia) yang menunjukan bahwa semakin banyak perusahaan memiliki produk (Hendiono, 2016). Maka kinerja laba perusahaan manufaktur akan mengalami penurunan dikarenakan terlalu banyak diversifikasi produk.

Kaitan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Perusahaan

Inovasi produk tidak hanya menciptakan produk baru tetapi juga berfokus kepada faktor-faktor lain yang memberikan nilai tambah dan keunggulan kompetitif dalam pasar yang selalu berubah dinamis (Silviyah & Santoso, 2021).

Trott menulis buku yang menyatakan bahwa produk yang dikembangkan oleh suatu organisasi dapat memberikan sumber utama pendapatan bagi perusahaan (Trott, 2017). Namun di sisi lain ada banyak faktor – faktor yan perlu dipertimbangkan untuk menghasilkan peluang keberhasilan inovasi produk di pasar kompetitif terutama di industri FMCG.

Kaitan Penetrasi Pasar Terhadap Kinerja Perusahaan

Inovasi yang bersifat revolusioner tak hanya mengembangkan produk, tetapi juga menciptakan pasar yang belum pernah terpikirkan sebelumnya. Bagi perusahaan yang memandang jauh ke depan, inovasi radikal tak hanya berperan sebagai pendorong pertumbuhan bisnis (Wahyudi, 2019).

Kaitan Citra Merek Terhadap Kinerja Perusahaan

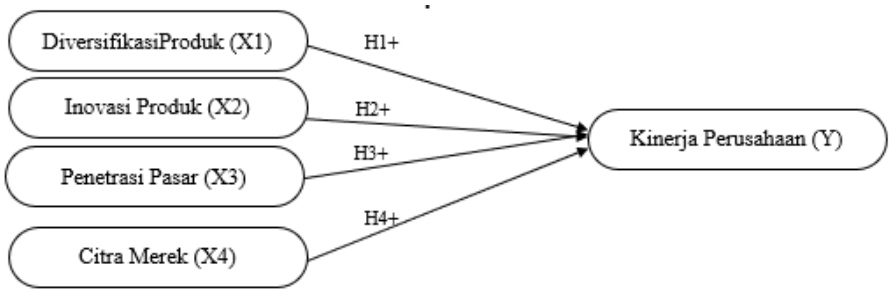
Citra merek yang positif juga dapat membantu perusahaan dalam menempatkan produk mereka pada kategori premium. Kembali menurut penelitian oleh (Rudianto & Ardiansah, 2023), produk yang ditempatkan dalam kategori premium dengan citra merek yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, bahkan jika kualitas produk tidak jauh berbeda dengan pesaing. Dengan demikian, citra merek yang kuat memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan harga premium dan meningkatkan margin keuntungan.

Studi kualitatif terbaru tahun 2024, yang menggunakan tiga variabel dependen: citra merek, belanja iklan dan promosi, serta belanja modal, dan variabel independen kinerja keuangan (ROA) pada 68 perusahaan sektor riil di BEI tahun 2018–2021 (Surja & Widoatmodjo, 2023). Hasilnya menunjukkan bahwa hanya citra merek yang berdampak positif pada kinerja keuangan, dengan perusahaan ber-citra kuat memiliki kinerja lebih baik dan pangsa pasar meningkat.

Hipotesis Penelitian

Gambar 1

Model Penelitian



Sumber: Peneliti (2024)

1. H_{1+}=Diversifikasi produk memiiki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan FMCG
2. H_{2+}=Inovasi produk memiliki pengaruh positif dengan peningkatan kinerja perusahan FMCG
3. H_{3+}=Penetrasi pasar memiliki pengaruh positif dengan peningkatan kinerja perusahaan FMCG
4. H_{4+}= Citra merek memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan FMCG.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada individu yang memegang posisi manajerial di perusahaan *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) di Indonesia, seperti supervisor, manajer, direktur, komisaris, atau pemilik perusahaan, yang memiliki pengalaman minimal 3 tahun dan bergerak di pasar tradisional. Sampel dipilih menggunakan pendekatan *non probability* sampel dengan teknik *purposive sampling* dengan rentang 50–100 responden, sesuai dengan kriteria spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian (Sekaran, 2013). Teknik ini memastikan responden memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan, khususnya terkait diversifikasi produk.

Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) karena keunggulannya dalam menguji hubungan kausal pada model penelitian kompleks dengan jumlah sampel kecil atau distribusi data yang tidak normal. Analisis dilakukan melalui *measurement model* untuk validitas dan reliabilitas indikator, serta *structural model* untuk menguji hubungan antar variabel laten. Hasil analisis PLS akan mencakup evaluasi validitas, reliabilitas, koefisien hubungan antar variabel, serta pengujian hipotesis untuk menjawab tujuan penelitian secara komprehensif (Hair dkk., 2010).

Tabel 1

Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Kode
Kinerja Perusahaan (Y)	Perusahaan memiliki pendapatan total (revenue) yang baik	Y1
	Perusahaan mengeluarkan beban usaha cost yang relatif sedikit	Y2
	Perusahaan memperoleh laba yang bertumbuh konsisten	Y3
	Perusahaan memiliki earning per share yang memuaskan	Y4
	Perusahaan memiliki laba diatas dari perusahaan lain dalam industri	Y5
	Manajemen arus kas yang efektif	Y6
Diversifikasi produk (X1)	Perusahaan memiliki produk yang cukup beragam	X1.1
	Perusahaan memiliki jumlah kategori produk yang bervariatif	X1.2
	Perusahaan memiliki jumlah produk yang banyak dalam satu kategori	X1.3
	Perusahaan dapat menerima request kebutuhan produk dari konsumen	X1.4
	Perusahaan dapat menyediakan produk yang konsumen inginkan	X1.5
Inovasi Produk (X2)	Pengeluaran R&D sebagai persentase dari pendapatan total.	X2.1
	Tingkat keberhasilan produk baru dalam memenuhi kebutuhan pasar.	X2.2
	Perusahaan mampu menganalisa arah kebutuhan dari pasar	X2.3

Variabel	Indikator	Kode
Penetrasi Pasar (X3)	Perusahaan memiliki pangsa pasar yang cukup baik	X3.1
	Perusahaan mendapatkan konsumen baru setiap tahun	X3.2
	Perusahaan dapat meningkatkan frekuensi penjualan produk	X3.3
	Perusahaan dapat menjual produk lebih banyak daripada konsumen	X3.4
Citra merek (X4)	Perusahaan memiliki produk yang lebih eksklusif dibandingkan produk lain.	X4.1
	Perusahaan memiliki produk yang dapat dipercaya dalam hal kualitas dan mutunya.	X4.2
	Perusahaan memiliki citra harga produk yang kompetitif	X4.3
	Pengalaman pelanggan yang baik	X4.4
	Konsumen puas dengan perusahaan yang menyediakan kebutuhan sesuai request	X4.5

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

HASIL DAN KESIMPULAN

Gambaran Umum Responden

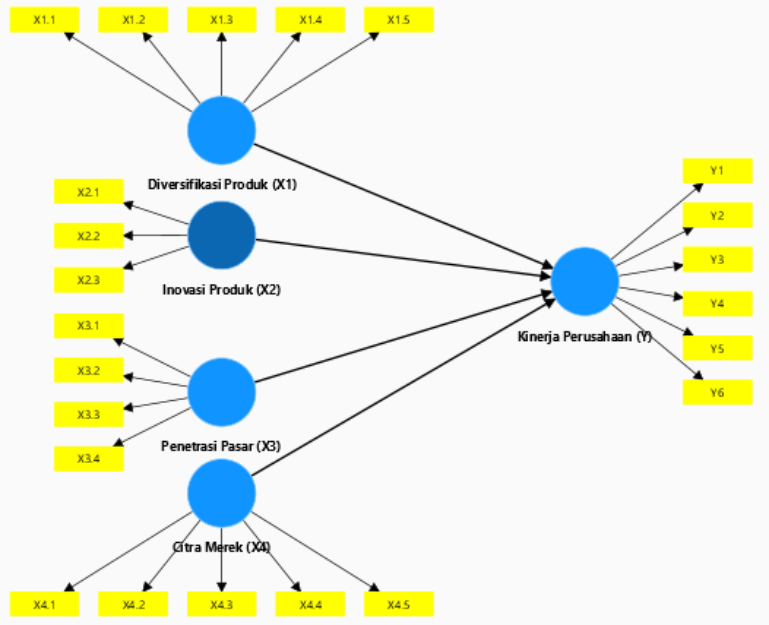
Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer yang dikumpulkan melalui studi lapangan. Data diperoleh melalui distribusi kuesioner yang terdiri dari dua bagian: bagian pertama berisi pertanyaan mengenai latar belakang responden, dan bagian kedua mencakup 5 pertanyaan profil serta 23 pertanyaan utama terkait penelitian. Fokus utama penelitian adalah menilai efektivitas diversifikasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan FMCG, dengan kuesioner disebarkan melalui *Google Form*. Selama periode pengumpulan data, diperoleh 75 responden yang sesuai dengan pendapat (Sekaran, 2013). Mayoritas responden adalah pria berusia 41-49 tahun, dengan pengalaman kerja 6-10 tahun, yang menjabat sebagai direktur, komisaris, atau pemilik usaha. Sebagian besar responden bekerja di departemen kepemilikan usaha, strategi bisnis, atau keuangan dengan lokasi usaha di toko-toko pasar tradisional yang menjual makanan dan minuman.

Model Awal Penelitian

Uji Validitas

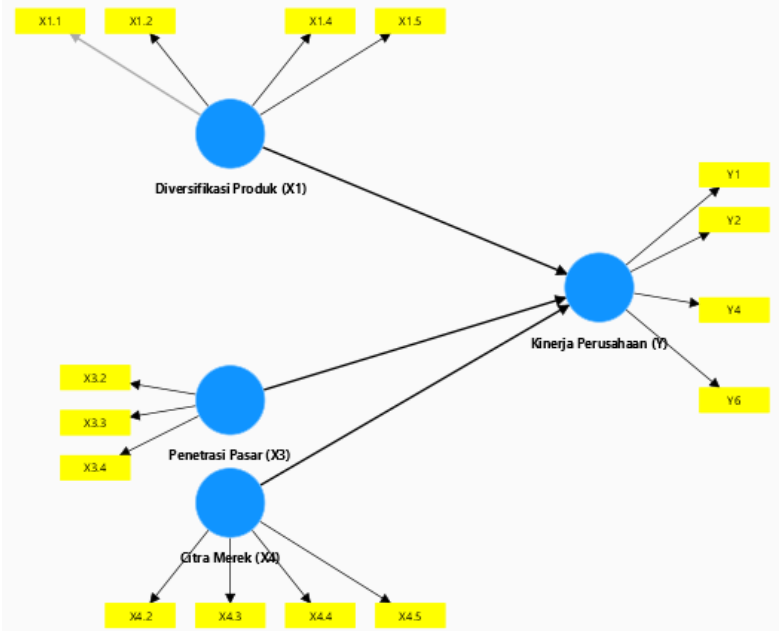
Uji validitas terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan. Dimana uji validitas konvergen didasakran berdasarkan nilai *loading factor*,

Gambar 2
Model Awal Penelitian



Sumber: Olahan data Smart PLS Peneliti (2024)

Gambar 3
Model Akhir Penelitian



Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Dalam penelitian ini terdapat ketidaklayakan data, sehingga perlu elimiasi data sebanyak 5 indikator dan 1 variabel x, sehingga tersisa seperti

Gambar 3 dianggap layak untuk digunakan. Proses ini telah sesuai dengan kaidah yang berlaku, sehingga data dapat digunakan untuk analis selanjutnya.

Analisis *Outer Model*
Tabel 2
Hasil Uji Loading Factors

Kode	Diversifikasi Produk (X1)	Penetrasi Pasar (X3)	Citra Merek (X4)	Kinerja Perusahaan (Y)
X1.1	0,804			
X1.2	0,856			
X1.4	0,813			
X1.5	0,822			
X3.2		0,824		
X3.3		0,771		
X3.4		0,820		
X4.2			0,725	
X4.3			0,814	
X4.4			0,832	
X4.5			0,855	
Y1				0,713
Y2				0,798
Y4				0,774
Y6				0,790

Sumber: Peneliti (2024)

Semua indikator memiliki *loading factor* di atas 0,7, yang menunjukkan korelasi yang cukup kuat antara setiap indikator dengan konstruknya. Berdasarkan hasil ini, setiap indikator pada konstruk dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut (Ghozali & Latan, 2015)

Tabel 3
Hasil Uji Average Variance Excracted (AVE)

Variabel	(AVE)
Diversifikasi (X1)	0,679
Penetrasi Pasar (X3)	0,649
Citra Merek (X4)	0,653
Kinerja Perusahaan (Y)	0,592

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Tabel 3 Seluruh nilai AVE di atas 0,5, yang menandakan validitas konvergen yang memadai pada semua konstruk. Menurut *Fornell* dan *Larcker*, nilai AVE ≥ 0,5 menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator-indikatornya, sehingga dapat dianggap valid (Fornell- Lacker dalam Setiaman, 2021).

Tabel 4
Hasil Uji Cross Loading

Kode	Diversifikasi Produk (X1)	Penetrasi Pasar (X3)	Citra Merek (X4)	Kinerja Perusahaan (Y)
X1.1	**0,804**	0,598	0,702	0,681
X1.2	**0,856**	0,669	0,696	0,712
X1.4	**0,813**	0,646	0,630	0,731
X1.5	**0,822**	0,632	0,774	0,690
X3.2	0,620	**0,824**	0,639	0,610
X3.3	0,711	**0,771**	0,708	0,661
X3.4	0,528	**0,820**	0,549	0,620
X4.2	0,607	0,582	**0,725**	0,566
X4.3	0,692	0,745	**0,814**	0,683
X4.4	0,728	0,633	**0,832**	0,681
X4.5	0,708	0,575	**0,855**	0,612
Y1	0,581	0,510	0,543	**0,713**
Y2	0,692	0,634	0,674	**0,798**
Y4	0,675	0,693	0,628	**0,774**
Y6	0,675	0,565	0,580	**0,790**

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Tabel 4 menunjukkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan *cross loading*. Validitas diskriminan tercapai jika setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain (Chin, 1998). Hal ini memastikan pemisahan yang jelas antar konstruk dalam model dan menunjukkan bahwa masing-masing indikator mewakili konstruk yang diukur secara akurat.

Tabel 5
Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reability

Variabel	*Cronbach's Aplha*	*Composite Reability*
Diversifikasi Produk (X1)	0,842	0,894
Penetrasi Pasar (X3)	0,729	0,847
Citra Merek (X4)	0,821	0,882
Kinerja Perusahaan (Y)	0,770	0,853

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Tabel 5 menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk setiap variabel dalam model, dengan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang memenuhi ambang batas 0,7.

Berdasarkan panduan (Ghozali & Latan, 2015), hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai dan siap untuk analisis lebih lanjut.

Analisis *Inner Model*

Analisis inner model adalah analisis yang meliputi kekuatan prediktif dan hubungan antar variabel. Pengujian ini berdasarkan kepada *path coefficient*. Ukurannya meliputi R-*Square*, F-*Square*, GoF, dan VIF

Tabel 6
Hasil uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Variabel	R-*square*
Kinerja Perusahaan (Y)	0,771

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Tabel 6 nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Kinerja Perusahaan (Y) adalah 0,771. Nilai ini menunjukkan bahwa konstruk independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sekitar 77,1% dari variasi pada Kinerja Perusahaan (Y). Dengan kata lain, sebesar 22,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Tabel 7
Hasil Uji F- Square

Variabel	Diversifikasi Produk (X1)	Citra Merek (X4)	Penetrasi Pasar (X3)	Kinerja Perusahaan (Y)
Diversifikasi Produk (X1)				0,336
Penetrasi Pasar (X3)				0,113
Citra Merek (X4)				0,011
Kinerja Perusahaan (Y)				

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Tabel 7 adalah hasil uji f-*square* menunjukkan bahwa Diversifikasi Produk (X1) memiliki nilai sebesar 0,336, yang berarti variabel ini memberikan pengaruh besar dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y), sesuai dengan panduan (Hair dkk., 2012).

Tabel 8
Hasil Uji GoF

Variabel	(AVE)	*R- square*	*GoF*
Diversifikasi (X1)	0,679	0,771	0,704
Penetrasi Pasar (X3)	0,649		
Citra Merek (X4)	0,653		
Kinerja Perusahaan (Y)	0,592		
Rata-rata	**0,643**		

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

$$GoF = \sqrt{\overline{AVE} \times \overline{R^2}}$$
$$GoF = \sqrt{0{,}64325 \times 0{,}711}$$
$$GoF = 0{,}704$$

Tabel 8 *mengilustrsikan bahwa* Nilai *Goodness of Fit* (GoF) yang diperoleh dari perhitungan di atas adalah 0,704. Berdasarkan pedoman interpretasi GoF oleh (Tenenhaus dkk., 2005), nilai ini berada di atas 0,36, yang menunjukkan bahwa model memiliki tingkat *goodness of fit* yang tinggi.

Tabel 9
Hasil uji VIF

KODE	VIF	KODE	VIF
X1.1	1,742	**X4.3**	1,710
X1.2	2,143	**X4.4**	2,038
X1.4	1,739	**X4.5**	2,308
X1.5	1,887	**Y1**	1,377
X3.2	1,622	**Y2**	1,596
X3.3	1,279	**Y4**	1,464
X3.4	1,598	**Y6**	1,603
X4.2	1,436		

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Berdasarkan

Tabel 9, semua nilai VIF dalam model ini berada di bawah 3, yang berarti tidak ada masalah multikolinearitas yang serius. Menurut pedoman (Hair dkk., 2011), nilai-nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator bebas dari korelasi berlebihan dengan indikator lainnya, sehingga model tidak terpengaruh oleh multikolinearitas.

Tabel 10
Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	*Path Coefficient*	T *Statistics*	P *Values*	Keterangan
H1: Diversifikasi Produk (X1) -> Kinerja Perusahaan (Y)	0,554	3,970	0,000	**Positif Signifikan**
H3: Penetrasi Pasar (X3) -> Kinerja Perusahaan (Y)	0,276	3,037	0,002	**Positif Signifikan**
H4: Citra Merek (X4) -> Kinerja Perusahaan (Y)	0,103	0,718	0,473	**Positif Tidak signifikan.**

Sumber: Olahan data peneliti (2024)

Berdasarkan hasil analisis terilustrasi di

Tabel ***10***, terdapat beberapa hubungan variabel yang memengaruhi kinerja perusahaan (Y). Diversifikasi produk (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan path coefficient sebesar 0,554 dan nilai p-value 0,000, menunjukkan bahwa diversifikasi produk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Sebaliknya, inovasi produk (X2) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan, tanpa data lebih lanjut yang mendukung dampaknya. Penetrasi pasar (X3) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan path coefficient 0,276 dan p-value 0,002, yang menunjukkan bahwa peningkatan penetrasi pasar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Terakhir, citra merek (X4) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan path coefficient 0,103 dan p-value 0,473, sehingga pengaruh citra merek tidak cukup kuat untuk secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mengevaluasi pengaruh diversifikasi produk, inovasi, penetrasi pasar, dan citra merek terhadap kinerja perusahaan di sektor FMCG di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi produk dan penetrasi pasar memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, sementara inovasi produk dan citra merek tidak memiliki pengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam industri FMCG yang kompetitif, strategi diversifikasi dan penetrasi pasar lebih efektif dalam meningkatkan daya saing dan pangsa pasar dibandingkan inovasi atau pencitraan merek. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar perusahaan FMCG memprioritaskan pengembangan produk yang bervariasi dan memperluas distribusi untuk mencapai lebih banyak konsumen, sambil tetap memperhatikan aspek keberlanjutan dan kualitas produk sebagai nilai tambah.

DAFTAR PUSTAKA

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification.

Azzahra, Y. I., Akhbar, M. A., Riadina, A. M., Nurjani, F. N., & Lazuardi, G. M. (2021). Analisis Strategi Penetrasi dan Pengembangan Pasar dalam UMKM: Studi Kasus Bisnis M'healthy Yoghurt. Business Innovation and Entrepreneurship Journal, 3(4), 269–274. https://doi.org/10.35899/biej.v3i4.333

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research. https://www.researchgate.net/publication/311766005

Ellitan, L., Sindarto, J., & Agung, D. A. (2023). The Influence of Brand Image and Product Innovation on Customer Repurchase Intention through The Mediation of Customer Satisfaction Towards Indomie. Journal of Entrepreneurship & Business, 4(1), 32–45. https://doi.org/10.24123/jeb.v4i1.5275

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits - The New York Times. The New York Times. https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0. Universitas Diponegoro.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principles of Managerial Finance (14th ed., Vol. 14th). Pearson Education Limited.

Gobel, J., Yantu, I., & Juanna, A. (2022). Pengaruh Strategi Diversifikasi Produk Dan Citra Merek Terhadap Keunggulan Bersaing Kentucky Fried Chicken (KFC) Jl. Hb Jassin Gorontalo. JAMBURA, 5(2). http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB

Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy analySiS text and CaSeS (Vol. 9th). Wiley.

Gumanti, M., & Utami, B. H. S. (2021). ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PERUSAHAAN LEASING (Studi Kasus pada PT. Samudra Artha Finance). Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Pearson.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). Special Issue on the Use of Partial Least Squares (PLS) to Address Marketing Management Topics. Source: Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139–151. https://doi.org/10.2753/MTP

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. Journal of the Academy of Marketing Science, 40(3), 414–433. https://doi.org/10.1007/S11747-011-0261-6/METRICS

Hendiono, E. (2016). Pengaruh Diversifikasi Bisnis terhadap Risiko Bisnis dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia. JurnalIlmiahMahasiswaFEB.

Joshlyn, J., & Widjaja, I. (2024). PENGARUH PROFITABILITAS, LEVERAGE, DAN LIKUIDITAS TERHADAP FINANCIAL DISTRESS FMCG NON-CYCLICALS DI BEI. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 06(01), 211–218.

Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2019). Strategic Brand Management (5th ed.).

Lesnussa, R., Pramarta, V., Carlof, C., Putri, R. D., Desara, M. M., Sangga, U., & Ypkp, B. (2023). Strategi Pengembangan Kapabilitas Organisasional Dalam Era Digital Fokus Pada Adaptasi Dan Inovasi. Journal of Management and Creative Business, 1(3), 101–114. https://doi.org/10.30640/JMCBUS.V1I3.1161

Lin, C. H., Peng, C. H., & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. International Journal of Manpower, 29(8), 752–772. https://doi.org/10.1108/01437720810919332

Marshall, A. (2011). Principles OF Economics (8th ed.). Liberty Fund, INC. http://oll.libertyfund.org/title/1676

Nurhaliza, S., & Harmain, H. (2022). ANALISIS RASIO PROFITABILITAS DALAM MENILAI KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PADA PT. INDOFOOD SUKSES MAKMUR TBK YANG TERDAFTAR DI BEI. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi), 6(3), 2022.

Rudianto, Y., & Ardiansah, D. (2023). Analisis Citra Merek (Brand Image) Terhadap Loyalitas Konsumen Hijab Rabbani. Jurnal Economica, 1, 22–38.

Satoto, S. H. (2009). STRATEGI DIVERSIFIKASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN. Jurnal Keuangan dan Perbankan, 13. https://doi.org/10.26905/jkdp.v13i2.936

Sekaran, U. (2013). Research methods for business: a skill-building (Vol. 6th). John Wiley & Sons Ltd.

Setiaman, S. (2021). Tutorial Analisa Partial Model Persamaan Struktural Dengan Software SMART-PLS (2 ed.).

Shah, S. F. A., Ullah, M., Aftab, M., & Khan, M. Q. (2023). Export Diversification Potential and Structural Transformation in Pakistan: A Product Space Perspective. Journal of Applied Economics and Business Studies, 7(1), 81–96. https://doi.org/10.34260/jaebs.715

Silviyah, R. M., & Santoso, E. B. (2021). PENGARUH INOVASI PRODUK DAN PROMOSI PENJUALAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PADA RUMAH NUTRISI CLUB DI HERBALIFE MALANG. Jurnal Aplikasi Bisnis, 7(2), 121–124. https://jurnal.polinema.ac.id/index.php/jab/article/view/1929

Smith, A. (2007). An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (Edwin Cannan). MetaLibri Digital Library. http://metalibri.incubadora.fapesp.br

Sofiatin, D. A., Putri, T. E., Mulyati, S., Artikel, I., & Artikel, H. (2020). THE EFFECT OF PRODUCT DIVERSIFICATION STRATEGY, FINANCIAL LEVERAGE, FIRM SIZE, AND CAPITAL STRUCTURE ON PROFITABILITY. JASS (Journal of Accounting for Sustainable Society), 2(02), 1–13. https://doi.org/10.35310/JASS.V2I02.669

Sudaryanto, S., Subagio, N. A., Awaliyah, I. N., Wulandari, D., & Hanim, A. (2019). Influence Of Brand Image, Price, And Promotion On Consumer's Buying Decision Of Fast Moving Consumer's Goods With Culture As A Moderating Variable In Basmallah Retail Store In Indonesia. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, 8, 85–92. www.ijstr.org

Surja, A., & Widoatmodjo, S. (2023). Pengaruh Brand Image, Belanja Iklandan Promosi, Sertabelanja Modal Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Berbasis Retail Di Indonesia. Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan, 7. https://journal.untar.ac.id/index.php/jmbk/issue/view/620/210

Syaikhon, A. (2014, Februari 1). Menangkap Keuntungan di Industri Barang Konsumsi | Neraca.co.id. https://www.neraca.co.id/article/37815/menangkap-keuntungan-di-industri-barang-konsumsi

Taouab Zineb Issor, O. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. 15(1), 1857–7881. https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. Computational Statistics & Data Analysis, 48(1), 159–205. https://doi.org/10.1016/J.CSDA.2004.03.005

Trott, P. (2017). Innovation Management and New Product Development (6th ed.). Pearson Education Limited.

Valerian, J., & Keni, K. (2024). Pengaruh Brand Image, Perceived Price,dan Brand Awareness terhadap Purchase Intention produk Teh Siap Sajipada Modern Tradedi Jabodetabek. Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan, 8(4), 802–813.

Wahyudi, S. (2019). TEORI INOVASI: SEBUAH TINJAUAN PUSTAKA. VALUTA, 5(2), 93–101. https://journal.uir.ac.id/index.php/valuta/article/view/4613