

Globalisasi Dalam Paradigma Structure-Conduct-Performance (Studi Kasus Industri Fast-Moving Consumer Goods di Indonesia)

Shella Mutia Putri^{1*}, Ima Amaliah¹

Afiliasi ¹Universitas Islam Bandung

Email 10090220049@unisba.ac.id*

DOI <https://doi.org/10.23969/jrie.v5i2.272>

Sitasi Putri, S. M. ., & Amaliah, I. . (2025). Globalisasi Dalam Paradigma Structure-Conduct-Performance : Studi Kasus Industri Fast-Moving Consumer Goods di Indonesia. *Jurnal Riset Ilmu Ekonomi*, 5(2), 145–161. <https://doi.org/10.23969/jrie.v5i2.272>



Copyright (c) 2025 Jurnal Riset Ilmu Ekonomi

Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

ABSTRACT

This study examines the structure–conduct–performance (SCP) framework and firm strategy in sustaining market dominance in the fast-moving consumer goods (FMCG) industry. A quantitative descriptive approach was employed using secondary data from 78 FMCG companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX). The data were analyzed using SmartPLS with the CB-SEM method. The results indicate a statistically significant bidirectional causal relationship between market structure, firm behaviour, and firm performance, supporting the dynamic nature of the SCP framework. The Indonesian FMCG industry is characterized by a highly concentrated market structure, where dominant firms implement diversification and differentiation strategies to strengthen competitive advantage and reinforce market power, potentially leading to monopolistic tendencies within specific product segments. The discussion highlights that geographical diversification and domestic market expansion are effective strategic responses to global integration pressures, enabling firms to sustain performance while managing competitive intensity and regulatory risks.

Keywords: Market Structure, Corporate Strategy, Economic Globalization

JEL Classification: L10, L20, L66

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji kerangka structure-conduct-performance (SCP) serta strategi perusahaan dalam mempertahankan dominasi pasar pada industri fast-moving consumer goods (FMCG). Pendekatan deskriptif kuantitatif digunakan dengan memanfaatkan data sekunder dari 78 perusahaan FMCG yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Data dianalisis menggunakan SmartPLS dengan metode CB-SEM. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan kausal dua arah yang signifikan secara statistik antara struktur pasar, perilaku perusahaan, dan kinerja perusahaan, yang mendukung sifat dinamis dari kerangka SCP. Industri FMCG di Indonesia ditandai oleh struktur pasar yang sangat terkonsentrasi, di mana perusahaan dominan menerapkan strategi diversifikasi dan diferensiasi untuk memperkuat keunggulan kompetitif serta memperbesar kekuatan pasar, yang berpotensi mengarah pada kecenderungan monopolistik dalam segmen produk tertentu. Pembahasan menunjukkan bahwa diversifikasi geografis dan perluasan pasar domestik merupakan strategi yang efektif dalam merespons tekanan integrasi global, sehingga memungkinkan perusahaan mempertahankan kinerja sekaligus mengelola intensitas persaingan dan risiko regulasi.

Kata Kunci: Struktur Pasar, Strategi Perusahaan, Globalisasi Ekonomi

JEL Classification: L10, L20, L66

PENDAHULUAN

Globalisasi telah menggagas dunia baru. Kebaruan yang ditimbulkan bersifat multidimensi. Menurut [Hamonangan \(2020\)](#) terdapat empat tipe perubahan yang ditimbulkan: Pertama, memudarnya batasan-batasan teritorial sehingga menimbulkan kemudahan perluasan bisnis, delegasi dan komunikasi; Kedua, menggiatkan adanya interdependensi transnasional; Ketiga, mendukung kecepatan pertukaran informasi maupun budaya secara global; Keempat, ketergantungan menciptakan perluasan dampak global atas suatu fenomena yang terjadi di suatu wilayah.

Globalisasi memiliki konsep integrasi, tidak terkecuali pada lingkup ekonomi. Konsep integrasi mampu memudahkan hambatan-hambatan yang sebelumnya bergaris tegas. Globalisasi mendukung masuknya pendanaan yang dapat membuat ataupun memperkuat struktur modal perusahaan. Pendanaan yang masuk ke dalam negeri sebagai perusahaan baru dapat menambah jumlah pemain dalam pasar. Peningkatan jumlah pemain dapat mengubah struktur dan konsentrasi pasar yang sebelumnya sudah ada dalam pasar. Sehubungan dengan itu, produk dari perusahaan multinasional sering kali dianggap lebih adaptif dengan kebutuhan konsumen ([Kusuma & Pramudana, 2017](#)) sehingga dapat meningkatkan harga diri (*self-esteem*) bagi penggunanya. Berdasarkan sudut pandang perusahaan multinasional, adaptif dengan kebutuhan konsumen menjadi salah satu unsur daya saing perusahaannya.

Kekuatan pasar yang terdampak oleh adanya globalisasi diperkeruh dengan adanya peraturan-peraturan mengikat yang dinilai mempersulit operasional perusahaan. Peraturan-peraturan yang berlaku di suatu wilayah sering kali menjadi alasan meningkatnya biaya operasional. [International Labour Office \(2015\)](#) mengemukakan bahwa adanya peraturan untuk 'melindungi' tenaga kerja dapat menjadi faktor penghambat perusahaan-perusahaan padat karya dalam mengoperasikan perusahaannya. Oleh karenanya, pemain pasar perlu mencari cara lain untuk mereduksi biaya operasional, salah satunya melalui internasionalisasi.

David Richardo dan Heckser-Ohlin, menyarankan spesialisasi dan ekspor produk-produk yang efisien sekaligus mengimpor produk-produk yang kurang efisien sehingga skala ekonomi (*economies of scale*) dapat dirasakan pengusaha-pengusaha yang menghasilkan produknya berbasis keunggulan produktivitas tenaga kerja dan kelimpahan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan ([Budiyanti, 2017](#)). Lebih lanjut, [Krugman dkk. \(2018\)](#) menyatakan bahwa skala ekonomi memainkan peranan penting dalam perdagangan internasional.

Skala ekonomi tercipta melalui dua cara, yakni skala ekonomi internal dan skala ekonomi eksternal. Skala ekonomi internal adalah kemampuan mereduksi biaya *output* melalui peningkatan efisiensi perusahaan yang teridentifikasi dari pembelian *input* dalam jumlah besar (*purchasing economies*), penggunaan teknologi yang mampu meningkatkan produktivitas dan tingkat *output* (*technical economies*), pertumbuhan aset yang dapat mereduksi risiko pemberi pinjaman sehingga negosiasi tingkat bunga dapat dilakukan (*financial economies*), peningkatan kualitas manajer yang dapat meningkatkan efisiensi (*managerial economies*) dan peningkatan anggaran periklanan (*marketing economies*) ([Stockton, 2016](#)). Skala ekonomi eksternal atau aglomerasi ekonomi (*agglomeration economies*) merupakan kemampuan mereduksi biaya melalui adanya klasterisasi aktivitas ekonomi, seperti terciptanya mekanisme *sharing, labor pooling, matching* dan *knowledge spillover*. Secara umum skala ekonomi eksternal terbagi menjadi dua jenis, yakni ekonomi lokalisasi (*localization economies*) dan ekonomi urbanisasi (*urbanization economies*). Ekonomi lokalisasi menciptakan efisiensi dari adanya aktivitas ekonomi yang berdekatan sedangkan ekonomi urbanisasi menciptakan manfaat dari berbagai aktivitas yang telah ada di suatu kota ([Gosen & Susanti, 2019](#)).

Fast Moving Consumers Goods (FMCG) adalah industri yang memproduksi barang volatilitas tinggi (cepat habis) dan rutin dikonsumsi oleh masyarakat. FMCG dapat dikelompokkan menjadi tiga yakni perawatan pribadi (kosmetik, parfum, dan lain sebagainya) makanan dan minuman (teh, kopi, makanan kaleng, *frozen food* dan lain-lain) dan perlengkapan rumah tangga (pembasmi serangga, deterjen dan lain-lain).

Menurut [Dhanalakshmi & A \(2018\)](#) skala ekonomi di industri FMCG sulit tercapai sebab masih terbatasnya investasi di bidang teknologi dan volume ekspor. Selain itu, FMCG menghadapi ancaman yang cukup kuat dari persaingan global serta timbulnya berbagai kebijakan impor dan pajak. Namun demikian FMCG memiliki keunggulan

yaitu meskipun margin yang diperoleh FMCG kecil namun industri ini masih mengantongi keuntungan besar dari tingginya volume penjualan yang dicapai. Tingginya volume penjualan merupakan salah satu strategi bertahan dari industri FMCG dalam mempertahankan posisinya di pasar persaingan global. Lebih lanjut, [Dhanalakshmi & A \(2018\)](#) menyarankan industri FMCG untuk mengaplikasikan strategi pemasaran atau meningkatkan investasi di bidang periklanan seperti kampanye produk (*product campaign*) guna menarik perhatian masyarakat.

Berbagai macam keterbatasan dan kumpulan saran yang ditujukan pada industri FMCG erat kaitannya dengan *Structure-Conduct-Performance paradigm* atau paradigma Struktur-Perilaku-Kinerja, yakni suatu landasan berpikir untuk memahami cara kerja industri. Paradigma S-C-P membahas mengenai kausalitas antara struktur-perilaku-kinerja (variabel laten) yang digambarkan melalui indikator. Menurut [Oloniluyi & Ogunleye \(2016\)](#), struktur menggambarkan karakteristik dari organisasi dan karakteristik pasar lainnya. Lebih lanjut perilaku didefinisikan sebagai strategi-strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sementara kinerja didefinisikan sebagai prestasi atau keberhasilan strategi yang diaplikasikan oleh suatu perusahaan. Dengan merujuk definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja akan dipengaruhi oleh perilaku dan perilaku dipengaruhi oleh struktur pasar.

Paradigma SCP secara klasik menjelaskan hubungan kausal linear dari struktur pasar ke perilaku perusahaan dan berujung pada kinerja. Namun, perkembangan teori dan bukti empiris terbaru menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat dinamis dan dua arah. Meskipun demikian, penelitian SCP di Indonesia masih didominasi oleh pendekatan satu arah dan terbatas pada level industri secara agregat, sehingga belum mampu menangkap dinamika kausalitas timbal balik secara komprehensif, khususnya pada industri FMCG yang memiliki karakteristik pasar terkonsentrasi dan tingkat persaingan tinggi.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan menguji secara empiris kausalitas dua arah antara struktur pasar, perilaku perusahaan, dan kinerja perusahaan pada industri FMCG Indonesia dengan menggunakan populasi perusahaan sebagai sampel penelitian, sekaligus mengidentifikasi karakteristik struktur pasar serta strategi perusahaan dalam merespons tekanan globalisasi. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada penguatan dan pengembangan paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) melalui penyediaan bukti empiris mengenai hubungan kausalitas dua arah dalam konteks industri FMCG di negara berkembang, serta memberikan implikasi strategis bagi pelaku industri dan perumusan kebijakan persaingan usaha.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan tujuan menguji hubungan kausal antarvariabel laten dalam kerangka *Structure-Conduct-Performance* (SCP).

Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara empiris berbasis data numerik serta pengukuran hubungan struktural antarvariabel secara sistematis (Sugiyono, 2017).

Objek penelitian mencakup perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), dengan data diperoleh dari situs resmi BEI yang memuat informasi pasar modal di Indonesia. Populasi penelitian difokuskan pada sektor *consumer non-cyclical*, yaitu perusahaan yang memproduksi barang kebutuhan primer. Proses penyaringan dilakukan berdasarkan jenis produk, sehingga perusahaan yang tidak menghasilkan barang konsumsi akhir seperti perusahaan kelapa sawit dan pertambangan dikecualikan. Dari 125 perusahaan awal, diperoleh 78 perusahaan FMCG yang selanjutnya digunakan sebagai populasi sekaligus sampel penelitian (sampel jenuh).

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersumber dari laporan keuangan perusahaan terbaru yakni kuartal III tahun 2023. Data tambahan diperoleh melalui platform Google Finance yakni platform yang menyediakan data pasar secara *real-time* (<https://www.google.com/finance/>).

Penggunaan *Covariance-Based Structural Equation Modelling* (CB-SEM) dalam penelitian ini didasarkan pada karakteristik paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) yang memandang struktur pasar, perilaku perusahaan, dan kinerja sebagai variabel laten yang tidak dapat diobservasi secara langsung, melainkan direpresentasikan oleh sejumlah indikator (Oloniluyi & Ogunleye, 2016). Kompleksitas indikator yang melekat pada masing-masing variabel laten menuntut pendekatan analitis yang mampu menguji hubungan indikator-konstruksi sekaligus hubungan kausal antar konstruksi secara simultan.

Pendekatan SCP konvensional umumnya menggunakan regresi linier atau indeks konsentrasi untuk menganalisis hubungan satu arah antara struktur, perilaku, dan kinerja. Namun, sebagaimana diuraikan dalam kajian ini, kausalitas SCP telah berkembang dari hubungan linear menjadi hubungan dua arah, terutama pada industri dengan tingkat konsentrasi dan dinamika strategi yang tinggi seperti FMCG. Oleh karena itu, penggunaan CB-SEM menjadi relevan karena memungkinkan pengujian kausalitas timbal balik antara struktur, perilaku, dan kinerja dalam satu kerangka model terpadu (Hamid & Anwar, 2019).

Selain itu, CB-SEM memfasilitasi penggunaan banyak indikator dengan satuan dan skala yang berbeda, sehingga sesuai dengan kebutuhan penelitian ini yang mengintegrasikan indikator keuangan, operasional, dan strategis untuk memperkuat kerangka SCP. Dengan demikian, pemilihan CB-SEM tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga konsisten dengan tujuan penelitian untuk mengonfirmasi dan memperkuat kerangka teoritis SCP dalam konteks industri FMCG Indonesia.

Dalam paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP), struktur pasar merepresentasikan kondisi awal yang membentuk ruang gerak dan strategi pelaku industri. Literatur menunjukkan bahwa struktur pasar tidak berdiri pada satu indikator

tunggal, melainkan tercermin melalui kombinasi karakteristik distribusi pelaku pasar, diferensiasi produk, hambatan masuk, serta kemampuan mencapai skala ekonomi.

Setiawan (2019) menegaskan bahwa struktur industri dapat diidentifikasi melalui distribusi penjual dan pembeli serta tingkat konsentrasi industri. Jumlah penjual mencerminkan intensitas persaingan dan kekuatan pasar, sedangkan jumlah pembeli menunjukkan daya beli (*buying power*) yang memengaruhi strategi harga dan produksi perusahaan. Selain itu, Brege dkk. (2021) menunjukkan bahwa diferensiasi produk dapat direpresentasikan melalui nilai tambah (*value added*), yang dalam perspektif *input-output* berhubungan langsung dengan peluang penjualan dan profitabilitas. Peningkatan peluang penjualan tersebut tercermin dalam peningkatan *net income*, yang pada tingkat tertentu dapat mengindikasikan kekuatan pasar dan kecenderungan monopoli (Hotchin & Leigh, 2024).

Struktur pasar juga ditandai oleh keberadaan hambatan masuk (*barrier to entry*). Laribi & Guy (2016) menjelaskan bahwa semakin tinggi hambatan masuk, semakin rendah tekanan kompetisi, sehingga pelaku lama memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan tingkat profit rata-rata. Kondisi ini mendorong konsentrasi pasar melalui mekanisme merger atau pembentukan struktur oligopoli dan monopoli.

Selain itu, integrasi vertikal merupakan indikator penting struktur pasar. Menurut Lee & Yang (2016), integrasi vertikal muncul sebagai respons terhadap perubahan pasar guna mencapai skala ekonomi dan keunggulan kompetitif, yang sering kali didorong oleh insentif investasi R&D. Semakin tinggi intensitas R&D, semakin besar peluang inovasi dan efisiensi yang memungkinkan perusahaan menjadi pemain dominan.

Indikator struktur lainnya adalah *net entry*, yaitu selisih antara perusahaan yang masuk dan keluar pasar. Setiawan (2019) menjelaskan bahwa *net entry* mencerminkan intensitas persaingan dan ekspektasi profit di dalam pasar; semakin tinggi *net entry*, semakin rendah tingkat konsentrasi pasar. Di sisi lain, Cho dkk. (2014) menekankan peran intensitas modal (*capital intensity*), terutama yang berbasis teknologi, sebagai penentu konsentrasi pasar karena memengaruhi kemampuan efisiensi perusahaan.

Kemampuan mencapai skala ekonomi juga menjadi indikator utama struktur pasar. Moro-Visconti (2024) menunjukkan bahwa EBITDA dapat digunakan sebagai proksi keuntungan operasional murni, sehingga relevan untuk membandingkan skala ekonomi antarperusahaan tanpa dipengaruhi struktur modal.

Berdasarkan sintesis tersebut, indikator struktur pasar dalam penelitian ini mencakup: distribusi perusahaan dan pembeli, konsentrasi industri, diferensiasi produk, hambatan masuk, integrasi vertikal, *net entry*, intensitas modal, *net income*, dan EBITDA.

Perilaku pasar merefleksikan respons strategis perusahaan terhadap struktur pasar yang dihadapi. Literatur SCP secara konsisten menunjukkan bahwa perilaku perusahaan mencakup kebijakan harga, strategi ekspansi, serta alokasi sumber daya.

Setiawan (2019) menjelaskan bahwa kebijakan dan strategi penetapan harga berperan penting dalam mempertahankan konsentrasi pasar dan memengaruhi masuk-keluarnya pemain. Dalam struktur oligopoli, strategi harga bahkan dapat mengarah pada perilaku kolusi, meskipun kolusi itu sendiri sulit diukur secara langsung karena bersifat hukum dan institusional (Sajjan & Jaiswal, 2016).

Perilaku perusahaan juga tercermin melalui aktivitas merger dan akuisisi. Thomas & Maurice (2016) menyatakan bahwa merger dan akuisisi antarperusahaan sejenis dalam wilayah yang sama dapat meningkatkan kekuatan pasar dan mendekatkan perusahaan pada skala ekonomi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan perubahan konsentrasi pasar.

Selain itu, strategi promosi dan periklanan menjadi indikator perilaku yang penting. Aziz & Sharifuddin (2019) menunjukkan bahwa intensitas iklan memperluas informasi kepada konsumen dan memengaruhi keputusan pembelian, sehingga berdampak langsung pada penjualan. Insentif R&D juga mencerminkan perilaku strategis perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan inovasi (Lee & Yang, 2016). Woltjer dkk. (2021) menambahkan bahwa inovasi memungkinkan peningkatan produktivitas melalui substitusi tenaga kerja dengan teknologi, sehingga menunjukkan orientasi perusahaan terhadap faktor produksi.

Perilaku perusahaan juga dapat dilihat dari strategi likuiditas, khususnya kepemilikan *cash and short-term investment*. Chang & Yang (2022) menunjukkan bahwa keputusan memegang aset likuid mencerminkan strategi perusahaan dalam mendukung ekspansi pasar dan meningkatkan kinerja.

Dengan demikian, indikator perilaku pasar meliputi kebijakan dan strategi harga, promosi dan iklan, merger dan akuisisi, insentif R&D, *cash and short-term investment*, serta jumlah tenaga kerja.

Kinerja dalam paradigma SCP mencerminkan hasil akhir dari interaksi antara struktur dan perilaku pasar. Oloniluyi & Ogunleye (2016) menekankan bahwa kinerja pasar dapat ditinjau dari efisiensi manajerial dan produktivitas.

Price cost margin digunakan sebagai proksi utama untuk mengestimasi tingkat produktivitas dan efisiensi (Siregar & Lubis, 2015). Alber dkk. (2019) menunjukkan bahwa konsolidasi melalui merger dan akuisisi meningkatkan produktivitas dan efisiensi, yang tercermin dari peningkatan *price cost margin*. Selain itu, *net profit margin* merefleksikan produktivitas perusahaan dan menjadi sinyal positif bagi investor (Mahruzal & Khaddafi, 2020). Cho dkk. (2014) menambahkan bahwa kinerja pasar juga dapat dilihat dari tingkat pengembalian industri (*industry rate of return*). Tingkat pengembalian yang tinggi mendorong investasi dan R&D, sekaligus menarik pemain baru hingga tercapai keseimbangan pasar (Oloniluyi & Ogunleye, 2016). Variabel kinerja lain yang sejalan adalah ROA, ROS, dan ROE (Aziz & Sharifuddin, 2019).

Dengan demikian, indikator kinerja pasar mencakup *price cost margin*, *net profit margin*, ROA, ROS, ROE, dan *industry rate of return*.

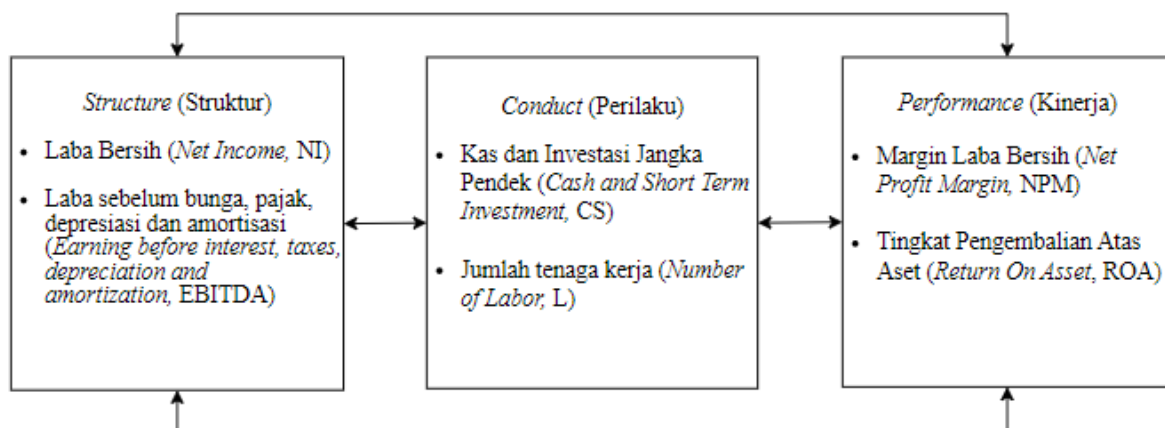
Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa indikator struktur, perilaku, dan kinerja saling berinteraksi dalam kerangka SCP. Namun, sebagian besar studi masih memposisikan hubungan tersebut secara linear dan parsial, serta sering kali dianalisis secara terpisah. Keterbatasan ini menyebabkan dinamika timbal balik antara struktur, perilaku, dan kinerja—terutama pada industri dengan karakteristik kompleks seperti FMCG—belum sepenuhnya terungkap.

Dengan merangkum indikator-indikator tersebut ke dalam konstruk laten dan memodelkannya secara simultan, penelitian ini bergerak melampaui pendekatan SCP konvensional. Kebaruan penelitian terletak pada upaya menangkap kausalitas dua arah antara struktur, perilaku, dan kinerja secara terpadu, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika industri FMCG Indonesia.

Dengan demikian, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut.

- H1: Terdapat hubungan kausalitas antara struktur dengan perilaku di industri FMCG Indonesia.
- H2: Terdapat hubungan kausalitas antara perilaku dengan kinerja di industri FMCG Indonesia.
- H3: Terdapat hubungan kausalitas antara kinerja dengan struktur di industri FMCG Indonesia.

Dari berbagai indikator yang dapat digunakan untuk meneliti kausalitas struktur-perilaku-kinerja, terdapat indikator-indikator yang tidak memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sehingga indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengerucut sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Indikator pada variabel laten struktur maupun kinerja berkaitan dengan keuntungan namun keduanya mengindikasikan fokus yang berbeda. Indikator pada variabel laten struktur fokus pada diferensiasi dan skala ekonomi yang terjadi di dalam pasar, sedangkan indikator pada variabel laten kinerja fokus pada persentase keuntungan yang dicapai berdasarkan tingkat efisiensi masing-masing perusahaan di dalam pasar. Indikator penelitian yang dipilih memiliki satuan dan besaran yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat menyebabkan varians yang tidak konstan dan berpotensi

menimbulkan masalah heteroskedastisitas. oleh karenanya indikator NI, EBITDA, CS dan L di transformasi menggunakan logaritma natural agar data yang digunakan memiliki varians yang lebih stabil dan mendekati normalitas. Penggunaan logaritma natural Lebih rinci variabel operasional ditunjukkan melalui Tabel 1.

Tabel 1. Variabel Operasional

Variabel		Definisi	Definisi Operasional
Struktur Perusahaan (S)	NI	Jumlah keuntungan bersih suatu perusahaan.	$\ln(\text{Total Pendapatan} - \text{Total biaya})$
	EBITDA	Jumlah keuntungan sebelum memperhitungkan biaya-biaya non kas.	$\ln(\text{Laba Bersih} + \text{Bunga} + \text{Pajak} + \text{Biaya Penyusutan} \& \text{Amortisasi})$
Perilaku Perusahaan (C)	CSL	Rata-rata tertimbang dari variabel cash and short term investment (jumlah asset yang paling likuid) dan variabel jumlah karyawan di suatu perusahaan.	$(\ln \text{Kas dan Investasi jangka pendek} + \ln \text{Tenaga Kerja})/2$
Kinerja Perusahaan (P)	NPM	Persentase penjualan yang menjadi laba perusahaan.	$(\text{Laba Bersih})/(\text{Penjualan Bersih}) \times 100$
	ROA	Ukuran efisiensi dari suatu perusahaan dalam mengelola asset untuk menghasilkan laba.	$(\text{Laba Bersih})/(\text{Total Aset}) \times 100$

HASIL

Uji validitas konvergen diperlukan dalam melakukan penelitian guna mengkonfirmasi bahwa variabel yang digunakan valid untuk menggambarkan variabel laten. Indikator memerlukan *nilai loading* > 0.7.

Tabel 2. Validitas Konvergen

	<i>Outer loadings (standardized)</i>
EBITDA <- S	0.954
NI <- S	0.859
CSL <- C	1.000
NPM <- P	0.791
ROA <- P	0.977

Sumber: Hasil Olah Data

Dari hasil uji validitas konvergen yang ditunjukkan melalui Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai tiap-tiap proksi sudah berada di atas 0.7. Artinya tiap-tiap indikator telah valid secara konvergen untuk setiap variabel laten.

Validitas diskriminan diperlukan untuk menggambarkan bahwa indikator yang digunakan dalam suatu laten menunjukkan korelasi yang lebih kuat daripada jika indikator digunakan dalam variabel laten lainnya. Nilai validitas diskriminan yang baik tidak lebih tinggi daripada nilai diagonal pada matriks hasil.

Tabel 3. Validitas Diskriminan

	S	C	P
S	0.908		
C	0.831	1.000	
P	0.408	0.334	0.889

Sumber: Hasil Olah Data

Dari hasil uji validitas diskriminan yang ditunjukkan melalui Tabel 3 dapat diketahui bahwa hasil pengujian valid sebab tidak ada nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai-nilai di garis diagonal.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel yang digunakan dalam model cukup diandalkan untuk menjelaskan penelitian. Indikator atau faktor dianggap reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's alpha >0.60, nilai composite reliability >0.60 dan nilai AVE >0.50.

Tabel 4. Validitas dan Reliabilitas

	α (standardized)	α (unstandardized)	rho_c	AVE
S	0.901	0.899	0.906	0.824
C	1.000	1.000	1.000	1.000
P	0.871	0.845	0.849	0.790

Sumber: Hasil Olah Data

Dari hasil pengujian yang ditunjukkan melalui Tabel 4 dapat diketahui bahwa setiap variabel laten telah valid dan reliabel. Pengujian terakhir yang dilakukan adalah model fit. Pengujian ini dilakukan untuk menyatakan bahwa model dan sampel yang diambil mampu menggambarkan populasinya. Menurut Rožman dkk. (2020) model yang dinyatakan good fit memiliki nilai pengukuran berikut.

Tabel 5. Model Fit

<i>Model Fit</i>	<i>Criteria</i>	Hasil
<i>Chi-square</i>		0.627
<i>Number of model parameters</i>		12
<i>Number of observation</i>		78
<i>Degree of freedom</i>		3
<i>P value</i>		0.890
<i>ChiSqr/df</i>		0.209
<i>RMSEA</i>	< 0.122	0.000
<i>RMSEA LOW 90% CI</i>		0.000
<i>RMSEA HIGH 90% CI</i>		0.087
<i>GFI</i>		0.997
<i>AGFI</i>		0.984
<i>PGFI</i>		0.199
<i>SRMR</i>	< 0.075	0.009
<i>NFI</i>	> 0.832	0.997
<i>TLI</i>	> 0.902	1.033
<i>CFI</i>	> 0.920	1.000
<i>AIC</i>		24.627
<i>BIC</i>		52.908

Pengujian model fit yang ditunjukkan melalui Tabel 5 menunjukkan hasil yang telah memenuhi syarat standar *model fit*. Maka dapat dinyatakan bahwa model yang digunakan telah mampu menggambarkan populasinya.

Hasil dari uji hipotesis disajikan melalui tabel 6 dengan ketentuan nilai *P-Value* > 0.05 dinyatakan menerima H0.

Tabel 6. Uji Hipotesis

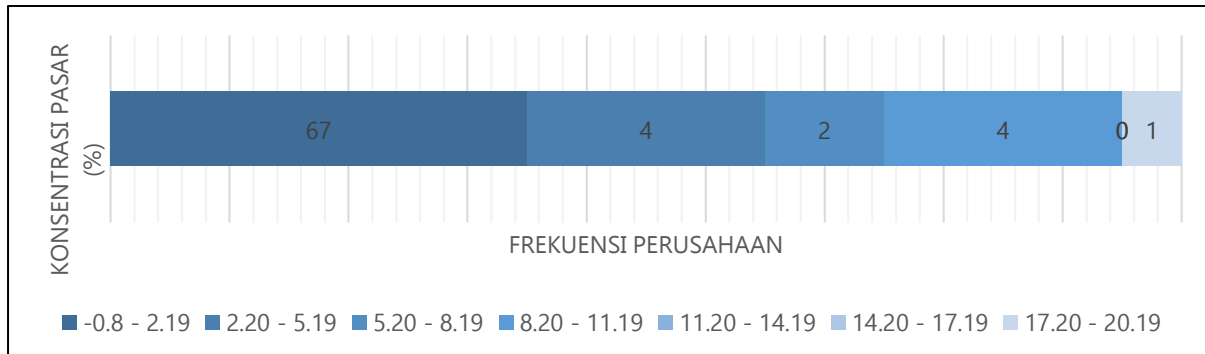
	<i>Parameter estimates</i>	<i>Standard errors</i>	<i>T values</i>	<i>P Values</i>
S	6.200	1.136	5.456	0.000
C	5.458	0.874	6.244	0.000
P	74.314	23.940	3.104	0.003
S <-> C	4.836	0.881	5.487	0.000
C <-> P	6.719	2.894	2.322	0.023
S <-> P	8.747	3.354	2.608	0.011

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 6 menunjukkan nilai t-statistik struktur dengan perilaku di atas 1.96 yakni 5.456 dan p-statistik 0.000 atau lebih kecil dari tingkat signifikan 5%. Dengan begitu hasil penelitian menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis satu atau terdapat hubungan kausalitas antara struktur dengan perilaku. Pada hubungan perilaku dengan kinerja nilai t-statistik bernilai 2.322 dan p-statistik 0.023. Artinya penelitian menolak hipotesis nol atau terdapat hubungan kausalitas antara perilaku dan kinerja. Penelitian juga menunjukkan hasil yang sama untuk hubungan kausalitas antara kinerja dengan struktur, yakni menolak hipotesis nol yang ditunjukkan melalui nilai t-statistik 2.608 (di atas 1.96) dan p-statistik 0.011 (di bawah 0.05). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa struktur dan kinerja memiliki hubungan kausalitas.

PEMBAHASAN

Dari hasil estimasi model ditemukan terdapat kausalitas dua arah antara struktur dengan perilaku. Hal ini ditandai dengan nilai p-statistik yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menegaskan bahwa struktur pasar yang terkonsentrasi tidak hanya membentuk perilaku strategis perusahaan, tetapi juga dipengaruhi kembali oleh strategi yang dijalankan perusahaan. Secara teoretis, hasil ini mendukung pandangan Rosenberg & O'Halloran (2014) bahwa keunggulan kompetitif perusahaan incumbent dapat menciptakan hambatan masuk yang memperkuat struktur pasar. Grafik pengklasifikasian perusahaan berdasarkan besaran perbandingan *net income* perusahaan dengan *net income* industri ditunjukkan melalui Gambar 2.



Gambar 2. Perbandingan Net Income Perusahaan

Sumber: Hasil Olah Data

Gambar 2 menunjukkan adanya pemain dominan di industri FMCG Indonesia, di mana lima perusahaan terbesar (CR5) menguasai lebih dari 50% pangsa pasar. Satu perusahaan berada pada rentang 17,20%–20,19% dan empat perusahaan lainnya pada rentang 8,20%–11,19%, yang mengindikasikan struktur pasar oligopoli ketat. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah H.M. Sampoerna Tbk (HMSP), Indofood Sukses Makmur Tbk (INDF), Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP), Charoen Pokphand Indonesia Tbk (CPIN), dan Gudang Garam Tbk (GGRM).

Dominasi pasar tersebut didukung oleh strategi diferensiasi dan diversifikasi produk, di mana masing-masing perusahaan menguasai segmen yang berbeda. HMSP dan GGRM beroperasi pada segmen rokok dengan diferensiasi produk yang khas, sementara INDF, ICBP, dan CPIN berfokus pada segmen makanan dan minuman dengan spesialisasi produk yang berbeda. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun struktur pasar bersifat oligopolistik, perusahaan dominan cenderung memiliki kekuatan monopoli pada segmen produknya masing-masing.

Temuan struktural model ini diperkuat oleh hasil SEM yang menunjukkan bahwa konsentrasi pasar dan perilaku strategis saling memengaruhi secara dinamis. Diferensiasi produk dan ekspansi pasar bukan hanya merupakan respons terhadap struktur pasar yang terkonsentrasi, tetapi juga berkontribusi dalam memperkuat posisi dominan perusahaan dan membentuk ulang struktur industri, sejalan dengan temuan [Rosenberg & O'Halloran \(2014\)](#).

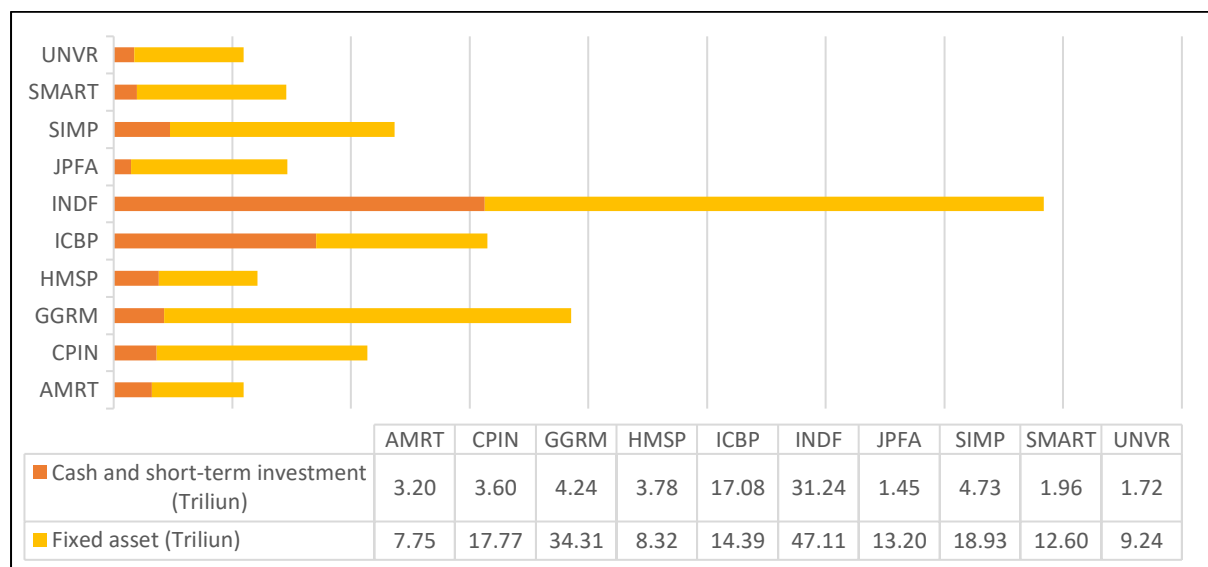
Dari hasil estimasi model ditemukan terdapat kausalitas dua arah antara perilaku dengan kinerja dengan p-value lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi perusahaan seperti penguasaan jalur distribusi, intensitas promosi, dan efisiensi operasional berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja, sekaligus bahwa kinerja yang baik menyediakan sumber daya bagi perusahaan untuk memperluas dan memperdalam strategi tersebut. Kelangkaan yang terjadi dalam jalur distribusi, besar kemungkinan disebabkan oleh produsen itu sendiri ([Komisi Pengawas Persaingan Usaha Republik Indonesia, 2023](#)).

Industri FMCG di Indonesia menunjukkan kecenderungan penguasaan jalur distribusi sebagai bagian dari perilaku strategis perusahaan. Penguasaan ini dilakukan melalui

pemangkasan rantai distribusi, baik dengan membangun unit distribusi internal, mengembangkan jaringan ritel sendiri, maupun memanfaatkan platform *e-commerce*, sehingga perusahaan dapat menekan biaya distribusi dan menjaga stabilitas harga produk akhir. Strategi tersebut memperkuat akses langsung ke konsumen dan meningkatkan efisiensi operasional.

Tingkat komersialisasi produk yang tinggi berkontribusi pada pencapaian volume penjualan yang besar, yang selanjutnya mendorong kinerja perusahaan. Kinerja yang konsisten memungkinkan terbentuknya *brand awareness* yang pada tahap berikutnya berkembang menjadi *brand loyalty*. Kesadaran dan loyalitas merek dibangun melalui jaminan ketersediaan produk serta penguatan hubungan dengan masyarakat, termasuk melalui program tanggung jawab sosial perusahaan (Kusumawati & Findasari, 2023). Brand loyalty berperan penting dalam menjaga keberlanjutan permintaan dan peningkatan kinerja perusahaan (Patker & Mateen, 2016).

Temuan ini sejalan dengan Hong dkk. (2019) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi berfungsi sebagai dasar evaluasi dan penyesuaian perilaku manajerial. Kinerja yang baik memperkuat kapasitas perusahaan untuk meningkatkan insentif strategis, seperti investasi pada R&D, pemasaran, serta konsolidasi melalui merger dan akuisisi. Dari hasil estimasi model ditemukan terdapat kausalitas dua arah antara kinerja dengan struktur. Hal ini ditandai dengan nilai p-statistik yang lebih kecil dari 0,05. 10 perusahaan yang memiliki aset terbesar di industri FMCG ditunjukkan melalui Gambar 3.



Gambar 3. Sepuluh Perusahaan dengan Aset Terbesar

Sumber: Hasil Olah Data

Gambar 3 perusahaan dengan aset terbesar digunakan untuk menunjukkan bagaimana kecukupan aset berfungsi sebagai prasyarat bagi strategi berskala besar. Namun demikian, kesimpulan utama tetap bersumber dari hasil SEM, bukan dari perbandingan individual antarperusahaan. Temuan ini konsisten dengan Olmos &

Díez-Vial (2015) serta Ding & Niu (2018), yang menekankan bahwa produktivitas tinggi dan kapasitas finansial menjadi faktor kunci keberlanjutan perusahaan dalam persaingan global.

Temuan kausalitas dua arah dalam kerangka SCP memiliki implikasi penting bagi kebijakan persaingan usaha di Indonesia. Struktur pasar FMCG yang terkonsentrasi, jika tidak diawasi secara memadai, berpotensi mengarah pada penguatan kekuatan pasar yang eksekutif. Oleh karena itu, peran Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) menjadi krusial dalam memantau praktik konsolidasi, penguasaan distribusi, dan perilaku strategis yang berpotensi menghambat persaingan.

Regulasi industri FMCG perlu diarahkan tidak hanya pada pengendalian struktur pasar, tetapi juga pada perilaku strategis yang memperkuat dominasi, seperti merger, eksklusivitas distribusi, dan hambatan masuk non-harga. Dengan demikian, kebijakan persaingan dapat dirancang secara lebih adaptif dan berbasis bukti empiris, sejalan dengan dinamika kausal yang diungkapkan oleh hasil penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan adanya kausalitas dua arah antara struktur pasar, perilaku perusahaan, dan kinerja perusahaan dalam industri FMCG Indonesia, sehingga memperkuat pandangan bahwa paradigma *Structure-Conduct-Performance* (SCP) bersifat dinamis dan saling memengaruhi. Temuan ini menunjukkan bahwa struktur industri FMCG Indonesia berbentuk oligopoli ketat, dengan sejumlah pemain dominan yang menguasai segmen produk berbeda melalui strategi diferensiasi, sehingga menciptakan kecenderungan monopoli pada masing-masing segmen produk. Selain itu, perilaku strategis perusahaan dominan ditandai oleh ekspansi geografis (internasionalisasi) serta penguatan pasar domestik melalui efisiensi dan penguasaan jalur distribusi, yang secara simultan memengaruhi kinerja dan struktur pasar.

Dari sisi kebijakan, temuan ini mengindikasikan pentingnya peran otoritas persaingan usaha dalam mengawasi konsentrasi pasar, strategi konsolidasi, dan penguasaan distribusi di industri FMCG. Regulasi yang adaptif diperlukan untuk menjaga keseimbangan antara efisiensi industri dan persaingan usaha yang sehat, khususnya dalam mencegah penguatan kekuatan pasar yang berlebihan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penggunaan data *cross-section* satu periode, jumlah indikator yang terbatas, serta penerapan SEM statis yang belum sepenuhnya menangkap dinamika jangka panjang. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan pendekatan SCP dinamis dengan menggunakan data panel, memperluas indikator struktural dan perilaku, serta menggabungkan metode SEM dengan pendekatan ekonometrika dinamis guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai evolusi struktur, perilaku, dan kinerja industri FMCG Indonesia.

REFERENSI

- Alber, N., Elmofty, M., Walied, I., & Sami, R. (2019). Banking efficiency: Concepts, drivers, measures, literature and conceptual model. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3310982>
- Aziz, N. A., & Sharifuddin, J. (2019). Assessing the effects of government incentives on the performance of smes in food manufacturing sector. *International Journal of Community Development and Management Studies*, 3, 043–055. <https://doi.org/10.31355/40>
- Brege, S., Nord, T., Brege, H., Holtström, J., & Sjöström, R. (2021). The Swedish wood manufacturing sector: Findings from a contextually adapted structure-conduct-performance model. *Wood Material Science & Engineering*, 17(6), 878–886. <https://doi.org/10.1080/17480272.2021.1969594>
- Budiyanti, E. (2017). Dampak Liberalisasi Perdagangan Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia (The Impact Of Trade Liberalisation On Economic Growth In Indonesia). *Kajian*, 22(1), 45–57. <https://doi.org/10.22212/kajian.v22i1.1497>
- Chang, C.-C., & Yang, H. (2022). The role of cash holdings during financial crises. *Pacific-Basin Finance Journal*, 72, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101733>
- Cho, Y.-G., Shin, H.-S., & Sul, W.-S. (2014). Antecedents and Effects of R&D Concentration: An Analysis from the Perspective of the Structure-Conduct-Performance paradigm. *Journal of Society of Korea Industrial and Systems Engineering*, 37(3), 24–35. <https://doi.org/10.11627/jkise.2014.37.3.24>
- Dhanalakshmi, C., & A, A. A. K. (2018). A Study On FMCG (Fast Moving Consumer Goods) Marketing Activities. *IJARIE*, 4(4), 366–369.
- Ding, C., & Niu, Y. (2018). Market size, competition, and firm productivity for manufacturing in China. *Regional Science and Urban Economics*, 74, 81–98. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2018.11.007>
- Google Finance. (2024). Stock Price & News. <https://www.google.com/finance/>
- Gosen, G., & Susanti, H. (2019). Aglomerasi Ekonomi dan Total Faktor Produktivitas Industri Manufaktur di Pulau Jawa. *Jurnal Kebijakan Ekonomi*, 14(2), 161–175. <https://doi.org/10.21002/jke.2019.09>
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis. PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Hamonangan, I. (2020). Pasar, tata kelola dan hubungan transnasional di era globalisasi dan implikasinya terhadap ketahanan politik dunia. *Jurnal Ketahanan Nasional*, 26(1), 55–70. <https://doi.org/10.22146/jkn.52695>
- Hong, S., Kim, S. H., & Son, J. (2019). Bounded rationality, blame avoidance, and political accountability: How performance information influences management quality. *Public Management Review*, 22(8), 1240–1263. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1630138>

- Hotchin, L., & Leigh, A. (2024). Inequality and market concentration: New evidence from australia. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4723735>
- International Labour Office. (2015). Labour protection in a transforming world of work: A recurrent discussion on the strategic objective of social protection (labour protection). https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358295.pdf
- Komisi Pengawas Persaingan Usaha Republik Indonesia. (2023). Saksi Ahli Majelis Komisi Dihadirkan Dalam Sidang MigornaS. <https://kppu.go.id/jadwal-sidang/>.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2018). International economics: Theory and policy, global edition. Pearson Higher Ed.
- Kusuma, A. A. G. A. A., & Pramudana, K. M. A. S. (2017). Dampak Globalisasi Pasar Dan Produksi: Ditengah Lingkungan Bisnis Nasional. Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, 11(2), 151–165. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2017.v11.i02.p05>
- Kusumawati, R., & Findasari, F. P. (2023). The effect of corporate social responsibility (CSR), institutional ownership, leverage, and firm size on financial performance. Agregat: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 7(1), 29–49. https://doi.org/10.22236/agregat_vol7/is2pp29-49
- Laribi, S., & Guy, E. (2016). Canadian Coastal Shipping And Ceta: Some Lessons From Four Market Deregulation Cases. CTRF 51 Annual Conference.
- Lee, Y.-C., & Yang, Y.-H. (2016). Analysis of industrial structure, firm conduct and performance – A case study of the textile industry. Autex Research Journal, 16(2), 35–42. <https://doi.org/10.1515/aut-2015-0017>
- Mahrzal, & Khaddafi, M. (2020). The influence of gross profit margin, operating profit margin and net profit margin on the stock price of consumer good industry in the Indonesia Stock Exchange on 2012-2014. International Journal of Business, Economics, and Social Development, 1(3). <https://doi.org/10.46336/ijbesd.v1i3.53>
- Moro-Visconti, R. (2024). EBITDA-driven firm valuation benchmarking: market multiplier discounts for unlisted comparables. <https://www.researchgate.net/publication/379758552>
- Olmos, M. F., & Díez-Vial, I. (2015). Internationalization pathways and the performance of SMEs. European Journal of Marketing, 49(3/4), 420–443. <https://doi.org/10.1108/ejm-06-2012-0365>
- Oloniluyi, A. E., & Ogunleye, E. O. (2016). Relevance of Structure, Conduct and Performance Paradigm in the Nigerian Banking Industry. Journal of Economics and Sustainable Development, 7(19), 71–81.
- Patker, T. bin A. R., & Mateen, S. (2016). The impact of brand loyalty on product performance. International Journal of Economics and Management Engineering, 10(6), 1871–1875. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1124601>
- PT. Bursa Efek Indonesia. (2024). Daftar Saham: Consumer Non-Cyclicals. <https://www.idx.co.id/id/data-pasar/data-saham/daftar-saham/>

- PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk. (2024). Official Website. <https://cp.co.id/>
- PT. Gudang Garam Tbk. (2024). Official Website. <https://www.gudanggaramtbk.com/>
- PT HM Sampoerna Tbk. (2024). Official Website. <https://www.sampoerna.com/>
- PT Indofood Cbp Sukses Makmur Tbk. (2024). Official Website. <https://www.indofoodcbp.com/>
- PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (2024). Official Website. <https://www.indofood.com/>
- Rosenberg, S., & O'Halloran, P. (2014). Firm behavior in oligopolistic markets: evidence from A business simulation game. *Journal of Business Case Studies (JBCS)*, 10(3), 239–254. <https://doi.org/10.19030/jbcs.v10i3.8714>
- Rožman, M., Tominc, P., & Milfelner, B. (2020). A comparative study using two SEM techniques on different samples sizes for determining factors of older employee's motivation and satisfaction. *Sustainability*, 12(6), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su12062189>
- Sajjan, A., & Jaiswal, B. (2016). A structure, conduct, and performance paradigm for the industrial analysis of india over two decades of economic reforms. *Arthshastra : Indian Journal of Economics & Research*, 5(2), 28–38. <https://doi.org/10.17010/aijer/2016/v5i2/92906>
- Setiawan, M. (2019). *Ekonomi Industri: Pendekatan Modern*. Unpad Press.
- Siregar, R. A., & Lubis, I. (2015). Analisis Structure, Conduct, Dan Performance (Scp) Industri Tekstil Dan Produk Tekstil Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 3(2), 156–170.
- Stockton, C. (2016, Juli 22). Chapter 31 - Economies of scale. Resource WJEC Educational Resources Website. <https://resources.wjec.co.uk/Pages/ResourceSingle.aspx?rId=886>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (25 ed.). CV Alfabeta.
- Thomas, C. R., & Maurice, S. C. (2016). *Managerial Economics: Foundations of Business Analysis and Strategy* (12 ed.). McGraw-Hill Education.
- Woltjer, G., van Galen, M., & Logatcheva, K. (2021). Industrial innovation, labour productivity, sales and employment. *International Journal of the Economics of Business*, 28(1), 89–113. <https://doi.org/10.1080/13571516.2019.1695448>