

# **REKONFIGURASI RANTAI PASOK FMCG INDONESIA**

Membangun Viabilitas melalui  
Strategi Digital dan *Intrapreneurship*  
menuju Daya Saing Global

**Sherlywati,**

**Elliot Simangunsong, Fathony Rahman, Hesti Maheswari**

**PRASETIYA MULYA PUBLISHING**

Jakarta, 2026

**REKONFIGURASI RANTAI PASOK FMCG INDONESIA**  
Membangun Viabilitas melalui Strategi Digital dan *Intrapreneurship*  
menuju Daya Saing Global

Hak Cipta: Tim Penulis

Copyright © 2026 Universitas Prasetiya Mulya

**Penulis:**

Sherlywati, Elliot Simangunsong, Fathony Rahman, Hesti Maheswari

**Editor:**

Rizkana Aprieska

**Desain & Tata Letak:**

N. Eka Wijaya

**Pracetak:**

Rahmat Hidayat

Diterbitkan pertama kali oleh  
Prasetiya Mulya Publishing  
Universitas Prasetiya Mulya  
Jl R.A. Kartini, Cilandak Barat, Jakarta Selatan  
Telp. 0217511126 Ext. 8860-8864  
Email: penerbitan@prasetiyamulya.ac.id

Cetakan Perdana: Januari 2026

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

**Rekonfigurasi Rantai Pasok FMCG Indonesia**

**Membangun Viabilitas melalui Strategi Digital dan Intrapreneurship menuju  
Daya Saing Global/ Tim Penulis**

Cetakan ke-1

Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing, 2026

xii, 101 hlm: 16 cm x 23 cm.

ISBN : 978-634-7264-08-4

e-ISBN: 978-634-7264-09-1

---

Isi di luar tanggung jawab percetakan

# Daftar Isi

Daftar Isi .....	v
Prakata .....	viii
Catatan Editorial.....	xi
<b>Bab 1. Disrupsi Global dan Tantangan FMCG Indonesia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Perubahan Besar di Dunia: Pandemi, Geopolitik, Iklim, dan Digitalisasi .....	1
1.2 Dampak Langsung pada Rantai Pasok FMCG Indonesia .....	2
1.3 Studi Kasus Krisis Global dan Indonesia .....	2
1.4 Urgensi: Membangun Rantai Pasok yang Viabel .....	3
1.5 Penutup .....	5
<b>Bab 2. Apa itu Rantai Pasok Viabilitas? .....</b>	<b>6</b>
2.1 Rantai Pasok yang Hidup, Bertahan, dan Tumbuh .....	6
2.2 Tiga Pilar Utama SCV .....	7
2.3 Mengapa FMCG sangat Bergantung pada SCV? .....	8
2.4 Analogi Praktis: SCV Ibarat Tubuh Manusia .....	9
2.5 Penutup .....	10
<b>Bab 3. Transformasi Digital: Mesin Utama Rantai Pasok Modern .....</b>	<b>12</b>
3.1 Digitalisasi: Dari Tren Menjadi Kebutuhan .....	12
3.2 Teknologi Kunci dalam Rantai Pasok Digital .....	13
3.3 <i>E-Commerce</i> + FMCG: Integrasi Gudang, Logistik, dan Konsumen .....	14
3.4 Kisah Sukses Negara Maju: <i>Blockchain</i> untuk <i>Traceability</i> .....	15
3.5 Kondisi Indonesia: Sudah Mulai, tetapi Masih Tertinggal .....	15
3.6 Digitalisasi: Strategi Daya Saing, Bukan Sekadar Aplikasi .....	17
3.7 Penutup .....	18

<b>Bab 4. <i>Intrapreneurship</i>: Inovasi dari Dalam Perusahaan</b>	<b>19</b>
4.1 Apa Itu <i>Intrapreneurship</i> ?	19
4.2 Mengapa <i>Intrapreneurship</i> Penting dalam FMCG?	19
4.3 Studi Kasus: Pivot Pabrik FMCG pada Masa Pandemi	21
4.4 <i>Intrapreneurship</i> & <i>Supply Chain Viability</i>	23
4.5 Strategi Membangun Budaya <i>Intrapreneurship</i>	26
4.6 Perbedaan Negara Maju & Berkembang dalam <i>Intrapreneurship</i>	29
4.7 Hambatan dalam Membangun <i>Intrapreneurship</i>	30
4.8 Benang Merah: <i>Intrapreneurship</i> sebagai Jiwa Transformasi	32
4.9 Penutup	33
<b>Bab 5. Rekonfigurasi Rantai Pasok: Seni Menyusun Ulang untuk Bertahan dan Bertumbuh</b>	<b>34</b>
5.1 Apa Itu Rekonfigurasi Rantai Pasok?	34
5.2 Empat Bentuk Rekonfigurasi	35
5.3 Model Integratif: SCV → Rekonfigurasi	36
5.4 Praktik Nyata Rekonfigurasi dalam FMCG Global	37
5.5 Praktik Nyata Rekonfigurasi dalam FMCG Indonesia	39
5.6 Kapan Rekonfigurasi Dibutuhkan?	41
5.7 Kisah Menarik: Dari Krisis Menjadi Peluang	43
5.8 Tantangan dalam Rekonfigurasi	45
5.9 Benang Merah: SCV sebagai Fondasi, Rekonfigurasi sebagai Aksi	48
5.10 Penutup	49
<b>Bab 6. Pelajaran dari Negara Maju dan Berkembang</b>	<b>50</b>
6.1 Mengapa Perbandingan Penting?	50
6.2 Karakteristik Rantai Pasok di Negara Maju	50
6.3 Karakteristik Rantai Pasok di Negara Berkembang	53
6.4 Perbandingan Nyata: Eropa & Amerika vs Asia & Afrika	55
6.5 Indonesia: Posisi, Kekuatan, dan Kelemahan	58
6.6 Pelajaran Penting untuk Indonesia	60
6.7 Kisah Inspiratif dari Perbedaan Konteks	63
6.8 Penutup	65
<b>Bab 7. Strategi Praktis bagi FMCG Indonesia</b>	<b>67</b>
7.1 Digitalisasi Rantai Pasok: Apa yang Prioritas dan Murah untuk FMCG Indonesia	67
7.2 Daftar Cek Strategi bagi Pelaku FMCG	69

7.3	Rekomendasi untuk UMKM FMCG Indonesia .....	73
7.3.1	Fokus pada Produk Inti .....	73
7.3.2	Digitalisasi ala UMKM .....	74
7.3.3	Bangun Jaringan Kolaborasi .....	75
7.4	Studi Mini: <i>Marketplace</i> Lokal & Ritel Modern .....	76
7.5	Penutup .....	79
<b>Bab 8.</b>	<b>Implikasi untuk Pelaku Industri FMCG, Pemerintah, dan Akademisi .....</b>	<b>81</b>
8.1	Mengapa Penting Membahas Implikasi? .....	81
8.2	Implikasi untuk Pelaku Industri FMCG .....	82
8.2.1	Membangun Rantai Pasok yang Viabel .....	83
8.2.2	Investasi pada Digitalisasi yang Tepat .....	83
8.2.3	Menjadikan <i>Intrapreneurship</i> sebagai Budaya .....	84
8.2.4	Kolaborasi Lintas Mata Rantai .....	84
8.3	Implikasi untuk Pemerintah .....	84
8.3.1	Mendorong Digitalisasi Logistik Nasional .....	84
8.3.2	Membangun <i>Green Supply Chain</i> .....	84
8.3.3	Perlindungan dan Pemberdayaan UMKM .....	86
8.3.4	Membangun Ekosistem Kolaborasi .....	86
8.3.5	Ilustrasi: Logistik Pangan pada Masa Krisis .....	87
8.4	Implikasi untuk Akademisi .....	87
8.4.1	Peneliti: Pusat Pengetahuan yang Adaptif .....	87
8.4.2	Pendidik: Mencetak Pemimpin Masa Depan .....	88
8.4.3	Mitra Strategis: Jembatan Penghubung Dunia Akademik, Industri, dan Pemerintah .....	89
8.4.4	Tantangan Akademisi: Menjaga Keseimbangan .....	89
8.5	Kerangka Transformasi Strategis FMCG Indonesia .....	90
8.6	SCV sebagai Fondasi Rekonfigurasi Masa Depan .....	92
8.7	Penutup: FMCG Indonesia yang Selalu Siap .....	94
	Daftar Pustaka .....	96
	Indeks .....	99
	Profil Penulis .....	102

## Prakata

Setiap hari, tanpa kita sadari, hidup kita bersinggungan dengan industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG). Dari sabun yang kita pakai di pagi hari, kopi instan yang menemani bekerja, hingga camilan sederhana di sore hari, semuanya adalah bagian dari rantai pasok yang panjang dan kompleks. Namun, sering kali, kita hanya melihat produk akhir, tanpa menyadari bahwa ada perjalanan panjang yang penuh tantangan, ketidakpastian, bahkan krisis di baliknya.

Buku ini lahir dari kegelisahan sekaligus optimisme. Kegelisahan karena kita menyaksikan betapa rapuhnya rantai pasok FMCG ketika dihantam pandemi, gejolak geopolitik, hingga perubahan iklim. Optimisme karena, di balik kerentanan itu, ada peluang besar untuk membangun sistem yang lebih tangguh, lincah, dan berkelanjutan.

Buku ini merupakan hasil olahan dari disertasi penulis, yang kemudian dikembangkan dan disajikan kembali dengan bahasa yang lebih populer serta praktis. Jika disertasi berfokus pada aspek teoretis dan metodologis, buku ini mengubah temuan-temuan akademik tersebut menjadi narasi yang mudah dipahami, dilengkapi ilustrasi nyata, dan strategi yang langsung bisa diterapkan. Dengan demikian, buku ini diharapkan bisa menjadi jembatan antara dunia akademik dan praktik lapangan.

Konsep rekonfigurasi dan viabilitas rantai pasok menjadi pusat dari buku ini. Rekonfigurasi menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menyusun ulang jaringan, alur, dan mitra rantai pasok secara cepat ketika terjadi perubahan lingkungan bisnis. Sementara itu, viabilitas menekankan daya hidup rantai pasok, kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah disrupsi yang terus-menerus. Melalui tiga pilar utamanya, yaitu *resilience*, *agility*, dan *sustainability*, rantai pasok yang viabel akan mampu melakukan rekonfigurasi dengan lebih efektif sehingga perusahaan FMCG Indonesia tidak hanya selamat dari krisis, tetapi juga mampu mencapai daya saing global.

Buku ini kami susun bukan hanya untuk kalangan akademisi, melainkan juga untuk pelaku industri, mahasiswa, pembuat kebijakan, hingga masyarakat umum yang ingin memahami bagaimana rantai pasok FMCG bekerja. Setiap bab dirancang untuk menjawab pertanyaan mendasar: mengapa rantai pasok FMCG begitu mudah terguncang, apa strategi yang bisa diambil, dan bagaimana kita—sebagai bangsa—bisa menjadikannya lebih kuat.

Kami percaya, kekuatan buku ini tidak hanya pada teori, tetapi juga pada kisah nyata, ilustrasi praktis, dan strategi kontekstual yang bisa langsung diterapkan. Dari pabrik besar yang mampu berputar arah di tengah krisis, UMKM yang bertahan dengan kreativitas sederhana, hingga pelajaran berharga dari negara maju dan berkembang—semuanya membentuk mozaik pemahaman tentang pentingnya SCV sebagai fondasi rekonfigurasi.

Akhirnya, kami berharap buku ini bisa menjadi jembatan pengetahuan bagi banyak pihak, seperti bagi industri, sebagai panduan praktis menghadapi disrupsi; bagi pemerintah, sebagai masukan untuk merancang kebijakan yang proaktif; bagi akademisi, sebagai inspirasi penelitian dan pengajaran; dan bagi mahasiswa, sebagai bekal memasuki dunia kerja yang penuh dinamika.

Mari bersama-sama membangun rantai pasok FMCG Indonesia yang tidak hanya bertahan dalam badai, tetapi juga siap menari di tengah ketidakpastian. Karena masa depan bukan milik mereka yang paling kuat, melainkan milik mereka yang paling mampu beradaptasi. Selamat membaca, semoga buku ini memberi inspirasi dan keberanian untuk bertransformasi.

## Catatan Editor

**K**etika krisis datang, seperti pandemi global atau krisis geopolitik, harga produk-produk *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) dapat dengan cepat melambung dan memicu kepanikan konsumen. Berangkat dari hasil pengamatan dan penelitian penulis bahwa rantai pasok di industri FMCG adalah salah satu yang paling rentan terhadap disrupsi, gagasan di dalam buku ini menawarkan jawaban melalui konsep *Supply Chain Viability* (SCV)—sebuah paradigma baru yang menekankan tiga pilar: *resilience* (ketahanan), *agility* (kelincahan), dan *sustainability* (keberlanjutan).

Lebih dari sekadar teori, SCV dapat menjadi fondasi praktis yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan rekonfigurasi: menyusun ulang jalur distribusi, mitra, dan proses bisnis agar tetap relevan dalam situasi apa pun.

Kekuatan narasi buku ini adalah inklusivitasnya, yang tidak hanya berbicara kepada direktur perusahaan besar atau multinasional, tetapi juga memberikan strategi konkret bagi UMKM. Bagi korporasi, fokus pada *intrapreneurship* dan teknologi canggih (*blockchain/AI*). Bagi UMKM, langkah digitalisasi praktis dan akses ke rantai pasok modern.

Selain menawarkan jawaban bagi tantangan rantai pasok di industri FMCG, penulis juga menyajikan kerangka transformasi strategis yang

adaptif dan berbasis riset yang terukur, dengan melibatkan tiga aktor penting. Melalui metafora yang kuat, buku ini menggambarkan FMCG Indonesia sebagai sebuah perahu besar dengan Industri sebagai pendayung (eksekutor), Pemerintah sebagai kemudi (regulator), dan Akademi sebagai peta (navigatur). Tanpa sinergi ketiganya, perahu akan karam. Dengan kata lain, gagasan yang diangkat dalam buku ini mematahkan anggapan bahwa ketahanan rantai pasok adalah tugas tunggal perusahaan.

Pada akhirnya, buku ini adalah panggilan untuk bertindak (*call to action*) yang mengajak kita berhenti melihat disrupsi sebagai ancaman dan mulai melihatnya sebagai momentum untuk transformasi. Membaca buku ini adalah langkah pertama untuk memastikan bahwa Anda, organisasi Anda, dan Indonesia, tidak hanya menjadi penonton, tetapi pemain utama dalam rantai pasok global masa depan.

Selamat membaca.

# 1 Disrupsi Global dan Tantangan FMCG Indonesia

## 1.1 Perubahan Besar di Dunia: Pandemi, Geopolitik, Iklim, dan Digitalisasi

Dalam satu dekade terakhir, dunia diguncang oleh serangkaian perubahan besar yang datang silih berganti. Pandemi Covid-19 menjadi titik balik paling nyata, mengguncangkan rantai pasok global dan menghentikan mobilitas manusia maupun barang secara mendadak. Krisis geopolitik, seperti perang antarnegara memicu lonjakan harga energi dan logistik internasional. Pada saat yang sama, perubahan iklim menghadirkan tantangan baru; gagal panen akibat cuaca ekstrem, bencana banjir mengganggu jalur distribusi, hingga krisis air yang memengaruhi produksi bahan baku.

Semua gangguan ini diperparah dengan laju digitalisasi yang begitu cepat. Teknologi, seperti *Internet of Things (IoT)*, *big data analytics*, *blockchain*, hingga kecerdasan buatan mulai merambah rantai pasok, tetapi tidak semua perusahaan siap mengadopsinya. Negara maju relatif lebih siap dengan infrastruktur digital yang kuat, sedangkan negara berkembang, termasuk Indonesia, masih menghadapi kesenjangan sumber daya manusia, infrastruktur, dan modal investasi (Bounfour dkk., 2022; Chowdhury dkk., 2023).

Perubahan-perubahan besar ini bersifat simultan dan saling bertumpuk. Artinya, perusahaan tidak lagi menghadapi satu krisis

dalam satu waktu, tetapi serangkaian guncangan yang datang bersamaan. Rantai Pasok *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) yang sehari-hari memasok kebutuhan dasar masyarakat menjadi salah satu sektor paling terdampak.

## 1.2 Dampak Langsung pada Rantai Pasok FMCG Indonesia

Sektor FMCG mencakup produk-produk kebutuhan sehari-hari, seperti makanan pokok, minuman, obat-obatan, serta produk kebersihan dan kesehatan. Ketika pandemi melanda, alur distribusi terhenti dan bahan baku sulit didapatkan, sedangkan permintaan terhadap produk tertentu melonjak tajam. Di Indonesia, data menunjukkan 82,9% UMKM terdampak langsung akibat pandemi. Mayoritas mengalami penurunan penjualan lebih dari 30%, hanya sebagian kecil yang tumbuh (5.9%), dan hanya 3.8% yang mengalami peningkatan penjualan (Katadata InsightCenter, 2022).

Krisis ini menunjukkan betapa rentannya rantai pasok FMCG Indonesia. Distribusi kecil kesulitan melakukan *restocking* dengan cepat. Produsen menghadapi kekurangan tenaga kerja karena pembatasan mobilitas, sedangkan peritel (*retailer*) kewalahan mengantisipasi *panic buying*. Kebutuhan dasar, seperti beras, minyak goreng, dan gula, bahkan sempat langka di berbagai daerah.

## 1.3 Studi Kasus Krisis Global dan Indonesia

Beberapa kisah nyata yang menggambarkan kondisi rantai pasok FMCG ketika dirupsi tiba-tiba menghantam memberikan gambaran bahwa kesiapan menjadi hal penting dalam menghadapi perubahan mendadak.

### a. Kekurangan Bahan Baku Medis

Pabrik tekstil di Eropa yang biasanya memproduksi pakaian beralih memproduksi alat pelindung diri (APD). Perusahaan parfum mengubah jalur produksi untuk menghasilkan pembersih tangan atau *hand sanitizer* (Euratex, 2020). Di China, perusahaan otomotif bahkan memproduksi masker bedah (Ruel dkk., 2021). Di Indonesia, rantai pasok alat medis harus direstrukturisasi

dengan cepat, mulai dari pembentukan kemitraan baru hingga restrukturisasi utang (Pratono & Maharani, 2023).

b. Lonjakan Permintaan Produk Kebersihan

Ketika pandemi Covid-19 membuat kebersihan menjadi kunci penangkal virus, produk kebersihan menjadi langka. Pembersih tangan, sabun cuci tangan, dan masker menjadi barang mahal dan langka di masyarakat. Banyak perusahaan FMCG harus merekonfigurasi rantai pasoknya untuk menambah kapasitas produksi dalam waktu singkat. Di pasar modern, rak-rak sabun dan pembersih cepat sekali kosong. Di pasar tradisional, harga masker dan pembersih tangan melambung tinggi.

c. Makanan Pokok dan *Panic Buying*

Pada awal pandemi, pembelian yang didorong oleh rasa panik (*panic buying*) membuat beras, minyak goreng, gula, hingga makanan instan diserbu masyarakat. Distributor dan peritel tidak siap menghadapi lonjakan permintaan yang mendadak. Beberapa wilayah bahkan mengalami kekosongan stok.

d. Gangguan Distribusi Global

Krisis geopolitik menambah beban. Biaya logistik internasional melonjak, pengiriman bahan baku dari luar negeri tertunda, dan akses ke pasar ekspor terganggu. Akibatnya, produsen FMCG Indonesia harus mencari sumber bahan baku alternatif atau menaikkan harga jual.

Kasus-kasus ini memperlihatkan bahwa krisis tidak hanya berdampak pada perusahaan besar, tetapi juga menekan UMKM yang menjadi tulang punggung distribusi FMCG di Indonesia.

#### **1.4 Urgensi: Membangun Rantai Pasok yang Viabel**

Dari pandemi hingga kondisi geopolitik, dari perubahan iklim hingga digitalisasi, satu hal menjadi jelas, yaitu disrupsi adalah keniscayaan. Tidak ada satu pun perusahaan, bahkan di negara maju, yang benar-benar kebal terhadap guncangan global. Studi menunjukkan bahwa

94% perusahaan Fortuner mengalami gangguan rantai pasok akibat pandemi, banyak di antaranya membutuhkan waktu lebih dari tiga bulan untuk pulih.

Bagi Indonesia, disrupsi ini adalah alarm. Ketahanan rantai pasok (*resilience*) saja tidak cukup. Perusahaan memang bisa bangkit setelah krisis, tetapi tanpa kelincahan (*agility*) akan kalah cepat mengalami perubahan. Sementara itu, tanpa keberlanjutan, mereka hanya akan bertahan sesaat tanpa memikirkan jangka panjang. Inilah yang disebut konsep Rantai Pasok Viabilitas atau *Supply Chain Viability* (SCV). SCV adalah kemampuan rantai pasok untuk tidak sekadar pulih, tetapi juga berevolusi menghadapi perubahan. Viabilitas mengintegrasikan tiga dimensi utama (Hofmann & Langner, 2020; Ivanov, 2020), yaitu:

- ketahanan (*resilience*): kemampuan untuk bertahan dan pulih dari gangguan
- kelincahan (*agility*): kemampuan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan
- keberlanjutan (*sustainability*): kemampuan untuk bertahan dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan lingkungan dan sosial.

Ketiga dimensi tidak cukup bila berjalan sendiri-sendiri. Ketika dikolaborasikan, mereka akan menjadi fondasi untuk menciptakan kapabilitas rekonfigurasi rantai pasok, yaitu kemampuan perusahaan untuk secara dinamis menyusun ulang sumber daya, proses, dan jaringan dalam menghadapi perubahan lingkungan (Dolgui, 2020).

Dengan rantai pasok yang viabel, perusahaan FMCG Indonesia tidak hanya mampu menghadapi krisis, tetapi juga menjadikannya sebagai peluang untuk tumbuh. Disrupsi yang tadinya ancaman, dapat berubah menjadi momentum untuk berinovasi, bertransformasi, dan memperkuat daya saing nasional.

## 1.5 Penutup

Bab ini menegaskan bahwa dunia kini berada pada era “normal baru”

yang penuh disrupsi. Sektor FMCG sebagai penyedia kebutuhan dasar masyarakat menjadi sektor yang paling diuji. Pengalaman pandemi dan krisis global lainnya menunjukkan bahwa perusahaan tidak bisa lagi hanya mengandalkan ketahanan semata. Indonesia membutuhkan rantai pasok FMCG yang viabel, tangguh menghadapi krisis, lincah beradaptasi, sekaligus berkelanjutan dalam jangka panjang. Inilah fondasi untuk melangkah ke bab-bab berikutnya: memahami lebih dalam konsep *supply chain viability*, peran transformasi digital, *intrapreneurship*, hingga strategi rekonfigurasi rantai pasok pada masa depan.

# 2

## Apa itu Rantai Pasok Viabilitas?

### 2.1 Rantai Pasok yang Hidup, Bertahan, dan Tumbuh

Bayangkan rantai pasok sebagai sebuah organisme hidup. Ia bernapas, bergerak, dan bereaksi terhadap lingkungannya. Sama seperti makhluk hidup, rantai pasok bisa sakit ketika terguncang oleh pandemi, krisis energi, atau bencana alam. Akan tetapi, ia juga bisa pulih, belajar, bahkan tumbuh lebih kuat setelah melewati krisis.

Inilah inti dari Supply Chain Viability (SCV): rantai pasok yang bukan hanya “bertahan hidup”, melainkan juga mampu berevolusi dalam menghadapi perubahan. Konsep viabilitas rantai pasok pertama kali dikembangkan dalam literatur teori viabilitas oleh Jean Pierre Aubin (1991), yang melihat bahwa sistem yang kompleks harus bisa bertahan dalam batasan ketidakpastian (Aubin dkk., 2011).

Berbeda dengan istilah yang lebih populer, seperti resiliensi (*resilience*), viabilitas lebih luas. Ia tidak hanya fokus pada “bangkit setelah jatuh”, tetapi juga pada kemampuan sistem untuk tetap relevan, adaptif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Rantai pasok yang *viable* adalah rantai pasok yang hidup, mampu bertahan dalam krisis, sekaligus tumbuh pada masa depan (Ivanov, 2021).

## 2.2 Tiga Pilar Utama SCV

Dari penelitian mutakhir, SCV dibangun di atas tiga pilar, yaitu ketahanan (*resilience*), kelincahan (*agility*), dan keberlanjutan (*sustainability*) (Hofmann & Langner, 2020; Ivanov, 2020). Ketiganya tidak bisa berdiri sendiri, mereka harus terintegrasi karena masing-masing memiliki fungsi dan peran berarti dalam kinerja rantai pasok.

1. Ketahanan (*Resilience*): Pulih dari krisis  
Ketahanan (*resilience*) adalah kemampuan rantai pasok untuk menyerap guncangan dan kembali beroperasi (Chowdhury & Quaddus, 2017). Contohnya, ketika pandemi melanda, pabrik yang kehabisan bahan baku mampu mencari sumber alternatif dalam waktu singkat sehingga tetap bisa memproduksi. Dalam konteks FMCG, ketahanan sangat penting. Produk, seperti mi instan, obat, atau sabun tidak bisa berhenti diproduksi terlalu lama karena masyarakat membutuhkannya setiap hari. Namun, *resilience* saja tidak cukup karena, sering kali, hanya fokus pada pemulihan jangka pendek tanpa menjamin kemampuan adaptasi jangka panjang.
2. Kelincahan (*Agility*): Adaptasi Cepat  
Kelincahan atau *agility* adalah kemampuan untuk mengubah arah dengan cepat. Dalam rantai pasok, kemampuan perusahaan menyesuaikan jalur distribusi, mengalihkan produksi, atau merespons perubahan permintaan pasar dengan segera inilah yang disebut memiliki kelincahan (Al Humdan dkk., 2020). Contoh paling nyata adalah saat pabrik parfum di Eropa beralih memproduksi pembersih tangan. Ketika perusahaan ritel di Indonesia mengubah strategi dari *offline* ke *omnichannel* hanya dalam hitungan bulan. Kelincahan memungkinkan rantai pasok bukan hanya pulih, melainkan juga menangkap peluang baru di tengah krisis.
3. Keberlanjutan (*Sustainability*): Jangka Panjang & Ramah Lingkungan  
Keberlanjutan atau *sustainability* adalah dimensi yang

memastikan rantai pasok tidak hanya kuat dan lincah, tetapi juga berorientasi pada masa depan. Hal ini mencakup efisiensi energi, penggunaan bahan ramah lingkungan, dan kepatuhan sosial (Sarkis, 2021). Tantangan terbesar di negara berkembang, termasuk Indonesia adalah keberlanjutan sering dianggap sebagai beban biaya tambahan, padahal penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berinvestasi pada keberlanjutan justru lebih siap menghadapi disrupsi jangka panjang (Makoni & Chikobvu, 2023).

### **2.3 Mengapa FMCG sangat Bergantung pada SCV?**

Industri FMCG adalah salah satu sektor paling sensitif terhadap perubahan. Produk-produk di dalamnya, termasuk makanan pokok, minuman, obat-obatan, hingga kebutuhan kebersihan adalah bagian dari kehidupan sehari-hari masyarakat. Karena sifatnya yang vital, rantai pasok FMCG memiliki tuntutan yang jauh lebih berat dibanding sektor lain. Sedikit saja gangguan terjadi, efeknya langsung dirasakan konsumen, bahkan bisa berdampak pada stabilitas sosial dan ekonomi. Beberapa karakteristik dari sektor FMCG adalah:

#### **a. Produk Cepat Habis**

Berbeda dengan barang tahan lama, seperti elektronik, furnitur, dan otomotif, produk FMCG memiliki siklus hidup yang singkat. Mi instan hanya membutuhkan beberapa hari untuk habis di dapur, sabun cair cepat sekali habis dipakai, dan obat batuk akan cepat habis ketika musim hujan. Oleh karena itu, stok FMCG harus terus bergulir dengan ritme cepat. Begitu rantai pasok terhenti meski hanya hitungan hari, dampaknya produk di rak-rak toko langsung kosong. Inilah mengapa ketahanan sangat penting agar pasokan tetap terjaga meskipun ada gangguan di salah satu titik.

#### **b. Permintaan yang Sangat Sensitif**

FMCG juga sangat rentan terhadap perubahan perilaku konsumen dan dinamika harga. Contoh paling nyata adalah minyak goreng di Indonesia. Kenaikan harga dalam hitungan minggu saja bisa memicu *panic buying*, antrean panjang di toko,

bahkan intervensi pemerintah. Produk lain pun sama; ketika isu kesehatan meningkat, permintaan vitamin melonjak; saat tren gaya hidup bergeser ke produk organik, konsumen dengan cepat mengubah pola belanja. Tanpa kelincahan dalam membaca tren dan menyesuaikan rantai pasok, perusahaan bisa kehilangan momentum pasar.

c. Distribusi yang Luas dan Kompleks

Produk FMCG harus tersedia di kota besar, pasar tradisional, warung kelontong di pelosok desa, hingga minimarket 24 jam di pinggir jalan. Distribusinya panjang, mencakup berbagai aktor: pemasok bahan baku, pabrik, distributor, grosir (*wholesaler*), peritel (*retailer*), hingga konsumen akhir. Makin panjang rantai ini, makin besar risiko keterlambatan, penumpukan, atau kehilangan stok di tengah jalan. Tanpa keberlanjutan dalam manajemen distribusi, perusahaan akan kesulitan menjaga aliran produk tetap stabil, apalagi di tengah krisis logistik global.

d. Efek Domino ke Masyarakat

Ketika produk FMCG langka, dampaknya langsung terasa. Tidak adanya mi instan, air mineral, atau sabun di rak minimarket bukan sekadar masalah bisnis, melainkan bisa menimbulkan keresahan publik. Sering kali, pemerintah bahkan harus turun tangan karena ketersediaan FMCG menyangkut ketahanan pangan, kesehatan, dan stabilitas sosial. Semua faktor inilah yang membuat industri FMCG sangat bergantung pada *Supply Chain Viability* (SCV). Tanpa SCV, rantai pasok akan mudah runtuh ketika ada guncangan, sekecil apa pun. Sebaliknya, dengan SCV yang kuat, perusahaan tidak hanya bisa memastikan ketersediaan produk sehari-hari, tetapi juga mampu menjaga kepercayaan konsumen, mendukung stabilitas pasar, dan, pada akhirnya, berkontribusi bagi ketahanan ekonomi nasional.

## 2.4 Analogi Praktis: SCV Ibarat Tubuh Manusia

Sering kali, konsep SCV terdengar teknis dan sulit dicerna bagi mereka yang tidak berkecimpung langsung di bidang manajemen

rantai pasok. Istilah, seperti *resilience*, *agility*, dan *sustainability* memang penting secara akademis, tetapi bisa terasa abstrak jika tidak dikaitkan dengan pengalaman sehari-hari, padahal kekuatan konsep SCV justru terletak pada relevansinya yang universal. Ia hadir di balik setiap keputusan konsumsi, dari beras di meja makan hingga sabun di kamar mandi.

Untuk membuat konsep SCV lebih mudah dipahami, kita perlu melihatnya lewat cara pandang yang lebih dekat dengan kehidupan. Analoginya bisa diambil dari sesuatu yang akrab dan sederhana, yang kita rasakan setiap hari. Tubuh manusia, misalnya, adalah contoh sempurna bagaimana sebuah sistem bisa bertahan hidup, menyesuaikan diri, sekaligus tumbuh dalam jangka panjang.

- ***Resilience* = Daya Tahan Tubuh (Imun)**

Sama seperti imun tubuh yang melawan virus, rantai pasok membutuhkan sistem pertahanan agar tidak lumpuh saat diserang disrupsi.

- ***Agility* = Respons Otot**

Otot membuat tubuh bisa bergerak cepat ketika ada bahaya. Begitu juga rantai pasok: ia harus gesit mengalihkan jalur distribusi atau mengubah produk yang diproduksi.

- ***Sustainability* = Gaya Hidup Sehat**

Imun dan otot saja tidak cukup. Tubuh butuh pola makan sehat dan gaya hidup berkelanjutan agar bisa bertahan lama. Demikian pula rantai pasok: ia butuh keberlanjutan agar tetap kompetitif pada masa depan.

Dengan analogi ini, kita bisa melihat bahwa SCV bukanlah sesuatu yang abstrak. Ia nyata, hidup, dan harus dipelihara secara seimbang, persis seperti menjaga kesehatan tubuh manusia.

## 2.5 Penutup

Rantai pasok FMCG di Indonesia akan terus menghadapi disrupsi,

dari pandemi hingga perubahan iklim. Pertanyaannya bukan lagi *apakah* akan ada krisis berikutnya, melainkan *kapan* dan *seberapa siap* kita menghadapinya. SCV memberikan jawaban. Dengan mengintegrasikan ketahanan, kelincahan, dan keberlanjutan, rantai pasok FMCG tidak hanya bisa bertahan, tetapi juga tumbuh. Inilah fondasi yang akan mengantar kita ke bab berikutnya: memahami bagaimana transformasi digital menjadi mesin utama dalam membangun rantai pasok yang *viable*.

# 3 Transformasi Digital: Mesin Utama Rantai Pasok Modern

## 3.1 Digitalisasi: Dari Tren Menjadi Kebutuhan

Dalam dua dekade terakhir, istilah transformasi digital menjadi salah satu kata kunci terpopuler di dunia bisnis. Awalnya, banyak perusahaan menganggap digitalisasi sekadar tren teknologi, sebuah simbol modernitas agar tidak dianggap ketinggalan zaman. Namun, gangguan global dalam bentuk pandemi, krisis geopolitik, hingga perubahan iklim membuat paradigma itu berubah drastis.

Setelah melalui perjuangan pandemi Covid-19, digitalisasi bukan lagi pilihan melainkan kebutuhan strategis. Bagi sektor FMCG, digitalisasi bahkan menjadi urat nadi untuk bertahan dan berkembang. Perusahaan yang mengandalkan sistem manual terbukti tertatih-tatih saat rantai pasok terganggu. Sebaliknya, perusahaan yang lebih dahulu mengadopsi teknologi digital mampu merespons lonjakan permintaan, mengatur ulang logistik, hingga menjaga pasokan tetap stabil.

Transformasi digital dalam rantai pasok tidak boleh dipahami hanya sebagai “penerapan aplikasi baru” atau “penggunaan *software* canggih.” Lebih dari itu, ia adalah mesin utama yang menggerakkan rantai pasok modern, menjadikannya lebih efisien, transparan, responsif, sekaligus kompetitif.

### 3.2 Teknologi Kunci dalam Rantai Pasok Digital

Kini, transformasi digital tidak berdiri di ruang hampa. Ia digerakkan oleh lima teknologi kunci yang saling terhubung dan menjadi fondasi transformasi digital rantai pasok FMCG (Queiroz dkk., 2019), yaitu:

#### 1. *Internet of Things (IoT)*

- IoT memungkinkan sensor dan perangkat terhubung langsung ke sistem rantai pasok.
- Dalam FMCG, sensor suhu di truk pendingin memastikan kualitas produk makanan dan obat tetap terjaga hingga ke tangan konsumen.
- Manfaat: meningkatkan visibilitas dan pengendalian kualitas secara waktu nyata (*real-time*) sehingga meminimalkan kerugian akibat kerusakan produk.

#### 2. *Big Data & Advanced Analytics*

- Rantai pasok FMCG menghasilkan data dalam jumlah masif, mulai dari penjualan harian hingga pergerakan logistik.
- Dengan analitik prediktif, perusahaan bisa memproyeksikan permintaan konsumen, mencegah *overstock/stockout*, dan mengoptimalkan harga.
- Contoh, retail modern di Indonesia menggunakan data raya (*big data*) untuk menyesuaikan stok mi instan atau minyak goreng menjelang Lebaran.

#### 3. *Blockchain*

- *Blockchain* menciptakan sistem pencatatan yang transparan dan tidak bisa dimanipulasi.
- Di sektor FMCG, *blockchain* digunakan untuk menjaga ketertelusuran (*traceability*): konsumen bisa melacak asal-usul beras, kopi, atau daging hingga ke petani atau peternak.
- Negara maju, seperti Australia, telah memanfaatkan *blockchain* dan IoT untuk rantai pasok beras agar aman dan transparan.

#### 4. *Cloud Computing*

- *Cloud* memudahkan integrasi data lintas fungsi: produksi, distribusi, pemasaran, hingga keuangan.
- Perusahaan FMCG dapat mengakses informasi dari mana saja, memungkinkan koordinasi cepat antara pemasok (*supplier*), distributor, dan peritel.
- Contoh: UMKM yang bermitra dengan *marketplace* lokal memanfaatkan layanan *cloud* untuk mengelola inventori dan transaksi.

#### 5. *Artificial Intelligence (AI) & Machine Learning*

- AI digunakan untuk memprediksi pola permintaan, mengoptimalkan rute logistik, hingga otomatisasi gudang.
- Beberapa perusahaan *e-commerce* global bahkan sudah menggunakan *AI-driven fulfillment centers*, yang memungkinkan robot bekerja bersama manusia untuk mempercepat pengiriman.

Teknologi ini tidak berdiri sendiri. Nilai sesungguhnya muncul ketika semuanya terintegrasi ke dalam sistem rantai pasok, menciptakan jaringan digital yang mampu merespons cepat perubahan pasar.

### **3.3 *E-Commerce* + FMCG: Integrasi Gudang, Logistik, dan Konsumen**

Digitalisasi paling nyata dalam rantai pasok FMCG terlihat melalui kolaborasi dengan *e-commerce*. Sebelum era digital, rantai pasok FMCG tradisional biasanya berbentuk linear: produsen → distributor → peritel → konsumen. Dengan masuknya *e-commerce*, struktur ini berubah menjadi ekosistem digital terintegrasi:

- Gudang pintar (*smart warehouse*): otomatisasi dengan IoT dan AI sehingga stok bisa dipantau secara *real-time*.
- Logistik adaptif: rute pengiriman dapat berubah sesuai kondisi lalu lintas atau permintaan konsumen.
- Data konsumen *real-time*: pola belanja langsung memengaruhi keputusan produksi.

Ketika pandemi, permintaan terhadap vitamin, pembersih tangan, dan mi instan melonjak drastis. *E-commerce* yang terhubung dengan gudang FMCG bisa segera menyesuaikan alokasi stok, bahkan mengirimkan barang langsung dari pusat distribusi terdekat ke konsumen. Fenomena ini memperlihatkan bahwa digitalisasi FMCG tidak hanya soal efisiensi internal, tetapi juga soal pengalaman konsumen—bagaimana kebutuhan sehari-hari bisa dipenuhi lebih cepat, lebih mudah, dan lebih transparan.

### **3.4 Kisah Sukses Negara Maju: *Blockchain* untuk *Traceability***

Australia adalah contoh nyata bagaimana digitalisasi memperkuat rantai pasok FMCG. Negeri ini menggunakan *blockchain* dan IoT untuk rantai pasok beras dengan sistem ketertelusuran atau *traceability* (O'Loughlin, 2015). Konsumen bisa memindai kode QR pada kemasan beras dan melihat informasi detail: dari sawah mana beras itu dipanen, bagaimana proses distribusinya, hingga kualitas yang dijaga.

Di Eropa, penggunaan *blockchain* juga meluas pada produk pertanian dan daging (Van Hoek dkk., 2010). Dengan sistem ini, konsumen tidak hanya membeli produk, tetapi juga mendapatkan kepercayaan bahwa barang yang mereka konsumsi aman, legal, dan ramah lingkungan. Penerapan nyata ini menunjukkan bahwa transformasi digital bisa menjadi diferensiasi kompetitif; bukan sekadar mengurangi biaya, melainkan juga menciptakan nilai tambah yang membuat konsumen lebih loyal.

### **3.5 Kondisi Indonesia: Sudah Mulai, tetapi Masih Tertinggal**

Di Indonesia, transformasi digital pada rantai pasok FMCG sudah mulai berjalan terutama di perusahaan besar yang sudah mengadopsi *big data analytics*, sistem inventori dan distribusi berbasis digital, serta otomatisasi proses gudang.

Penelitian penulis menunjukkan, dari 183 perusahaan FMCG yang disurvei, sekitar 68% telah menggunakan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk mengelola stok dan distribusi, dan 54% di

antaranya menyatakan sistem tersebut membantu perusahaan menekan kesalahan stok hingga 22% selama periode fluktuasi permintaan (misalnya menjelang hari raya Lebaran). Namun, hasil yang sama menunjukkan bahwa 46% perusahaan melaporkan bahwa adopsi tersebut hanya berlaku di pusat dan belum terintegrasi ke rantai distribusi regional.

Hasil penelitian penulis menunjukkan ada beberapa tantangan digitalisasi di Indonesia, yakni sebagai berikut:

#### 1. Tantangan bagi Perusahaan Besar

Di tataran perusahaan besar, hambatan digitalisasi berasal dari integrasi sistem yang belum merata. Walau banyak perusahaan telah mengadopsi ERP maupun sistem digital lainnya, integrasi penuh antara manufaktur, persediaan, distribusi, dan logistik masih terfragmentasi. Kondisi ini membuat potensi efisiensi tidak sepenuhnya terealisasi. Selain itu, sebagian fasilitas masih menggunakan *legacy system* atau proses semimanual yang menyulitkan integrasi *end-to-end*. Resistensi organisasi, khususnya staf senior yang belum terbiasa menggunakan digital tools, juga memperlambat implementasi teknologi baru. Di sisi lain, biaya pemeliharaan, pemutakhiran (*upgrade*) sistem, dan pelatihan karyawan kerap dianggap beban tambahan.

#### 2. Tantangan bagi Perusahaan Menengah

Di tataran perusahaan menengah, tantangan digitalisasi lebih terasa pada aspek investasi teknologi, *analytic tools*, dan pelatihan SDM yang di luar kapasitas finansial. Akses ke talenta yang memiliki kompetensi dalam *data analytics*, manajemen rantai pasok digital, ataupun logistik modern juga terbatas sehingga transformasi digital sulit dilakukan secara menyeluruh. Banyak perusahaan menengah akhirnya terjebak pada metode manual, yakni mereka memilih memperkuat relasi distribusi tradisional daripada beralih ke sistem digital karena dianggap lebih aman dan mudah dijalankan.

### 3. Tantangan bagi UMKM

Tantangan yang dihadapi UMKM lebih pada aspek struktural. Meskipun penetrasi internet nasional mencapai 79.5% pada 2024, adopsi digital oleh UMKM tetap terbatas. Studi disertasi penulis menunjukkan hanya sekitar 20% UMKM yang memanfaatkan platform digital secara aktif. Data lain mencatat adanya 3,82 juta pelaku usaha *e-commerce* di 38 provinsi pada 2023, tetapi sebagian besar masih mengandalkan pembukuan manual, distribusi lokal, dan pemasaran tradisional untuk menjalankan usaha (Statista, 2024). Inisiatif digitalisasi yang dicoba, sering kali, berhenti di tahap *pilot project* dan gagal naik ke tahap operasional penuh. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian penulis; dari 40 UMKM FMCG yang diwawancarai, hanya 7 (sekitar 17.5%) yang mampu mempertahankan penggunaan sistem digital setelah 12 bulan, sedangkan sisanya kembali ke cara konvensional karena terkendala biaya, kapasitas SDM, dan kondisi pasar yang belum mendukung.

Gambaran tantangan digitalisasi menunjukkan bahwa Indonesia sudah berada di jalur transformasi digital, tetapi masih tertinggal dalam hal integrasi, penggunaan teknologi yang konsisten, dan kesiapan SDM. Perusahaan besar telah memulai langkah penting, perusahaan menengah masih berhati-hati dalam mengadopsi teknologi, sedangkan UMKM menghadapi hambatan struktural yang lebih mendasar. Ketimpangan kesiapan digital ini menciptakan celah antarmata rantai FMCG Indonesia. Kondisi ini menegaskan bahwa digitalisasi saja tidak cukup. Keberhasilan transformasi membutuhkan ekosistem yang kuat, dukungan teknologi yang inklusif, kesiapan manusia, dan kemampuan beradaptasi. Di sinilah pentingnya menggabungkan strategi digitalisasi dengan *intrapreneurship* dan kemampuan rekonfigurasi yang akan dibahas lebih jauh pada bagian berikutnya.

#### **3.6 Digitalisasi: Strategi Daya Saing, Bukan Sekadar Aplikasi**

Banyak perusahaan mengira transformasi digital cukup dengan membeli perangkat lunak (*software*) atau aplikasi baru, padahal

digitalisasi sejati adalah strategi daya saing. Jika hanya aplikasi, perusahaan sekadar mengotomatisasi pekerjaan lama. Jika jadi strategi, perusahaan mengubah model bisnis, cara kerja, bahkan menciptakan nilai baru.

Sebagai contoh, digitalisasi bukan hanya soal punya sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). Ia harus diikuti dengan perubahan budaya kerja, dari sekadar reaktif menjadi proaktif. Data tidak hanya dikumpulkan, tetapi juga dipakai untuk pengambilan keputusan strategis. Transformasi digital yang efektif mendorong viabilitas rantai pasok yang, pada gilirannya, meningkatkan kapabilitas rekonfigurasi (Tziantopoulos dkk., 2019). Artinya, perusahaan tidak hanya mampu bertahan saat krisis, tetapi juga bisa menyusun ulang rantai pasoknya.

### **3.7 Penutup**

Transformasi digital adalah mesin utama rantai pasok modern. Dengan IoT, *big data*, *blockchain*, *cloud*, dan AI, rantai pasok FMCG menjadi lebih transparan, cepat, dan adaptif. Penerapan di negara maju, seperti Australia dan Eropa, membuktikan bahwa digitalisasi bisa menciptakan nilai tambah yang luar biasa. Namun, Indonesia masih dalam tahap transisi. Tantangan ada di infrastruktur, SDM, dan adopsi di level UMKM. Meski demikian, momentum pertumbuhan *e-commerce* memberi peluang emas untuk mempercepat digitalisasi rantai pasok FMCG.

Pesan pentingnya adalah digitalisasi bukan sekadar aplikasi, tetapi strategi daya saing. Perusahaan yang hanya menganggapnya sebagai teknologi akan tertinggal, tetapi yang mengintegrasikannya sebagai strategi akan melaju lebih jauh, tangguh, dan siap menghadapi disrupsi berikutnya.

# 4 ***Intrapreneurship:*** Inovasi dari Dalam Perusahaan

## **4.1 Apa Itu *Intrapreneurship*?**

Banyak orang mengenal istilah *entrepreneurship* sebagai kewirausahaan yang identik dengan individu yang mendirikan usaha sendiri. Namun, ada konsep yang tidak kalah penting dari *entrepreneurship* yaitu, *intrapreneurship* yang dapat diartikan secara sederhana sebagai wirausaha di dalam perusahaan.

Berbeda dengan pengusaha (*entrepreneur*) yang membangun sesuatu dari nol, *intrapreneur* adalah karyawan yang berpikir dan bertindak layaknya seorang wirausaha, tetapi tetap berada dalam struktur organisasi yang ada (Neessen dkk., 2019). Mereka menggunakan sumber daya perusahaan untuk menciptakan ide baru, produk baru, atau cara kerja yang lebih efisien. Peter Drucker pernah mengatakan bahwa “*the business enterprise has two—and only two—basic functions: marketing and innovation.*” Dalam konteks *intrapreneurship*, inovasi ini tidak hanya lahir dari top manajemen, tetapi justru dari karyawan di semua level.

## **4.2 Mengapa *Intrapreneurship* Penting dalam FMCG?**

Industri FMCG merupakan industri dengan dinamika permintaan yang sangat cepat berubah, baik karena faktor musiman, perubahan preferensi konsumen, disrupsi logistik, maupun tekanan ekonomi. Dalam kondisi gangguan ini, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan instruksi *top-down*.

Perusahaan membutuhkan *intrapreneurs*, yakni karyawan yang mampu bertindak seperti wirausaha internal. *Intrapreneur* peka terhadap perubahan, berani bereksperimen, dan mampu menciptakan solusi baru dari sumber daya yang ada.

*Intrapreneurship* memainkan peran vital dalam perusahaan FMCG dengan fokus pada beberapa hal berikut:

- Karyawan berperan sebagai radar perubahan: sering kali, mereka yang berada di lini produksi, distribusi, pemasaran, atau penjualan (*sales*) lebih cepat menangkap pergeseran pola konsumsi dibandingkan level manajerial. Contohnya, staf *sales* Unilever mencatat lonjakan permintaan produk *travel-size* pascapandemi dan mengusulkan perluasan varian *mini-pack* untuk *channel* ritel modern. Ide ini kemudian diadopsi dan berkontribusi pada peningkatan penjualan di segmen *impulse buying* (Unilever Indonesia, 2024).
- Inovasi produk maupun proses banyak lahir dari level operasional, tim operasional, R&D, bahkan staf pemasaran junior. Di Mayora, modifikasi mesin pengisian (*filling*) untuk mengurangi *material waste* sebesar 12% berasal dari inisiatif tim *engineering* pabrik, bukan dari program transformasi strategis (Mayora, 2023). Hal yang sama terlihat di Indofood, tim logistik regional mengembangkan rute distribusi berbasis data lalu lintas lokal sehingga *delivery lead time* turun hingga 18% di Jawa Tengah. Praktik *intrapreneurship* ini menciptakan cara kerja baru yang menghemat waktu, biaya, dan energi secara nyata.
- *Intrapreneurship* meningkatkan kelincahan, ketahanan, dan keberlanjutan rantai pasok. Penelitian disertasi penulis menemukan bahwa *intrapreneurship* menjadi katalis adaptasi cepat di negara berkembang, yang kondisi volatilitas pasar, ketidakpastian distribusi, dan keterbatasan sumber dayanya membuat improvisasi internal sangat menentukan. *Intrapreneurship* meningkatkan kelincahan dengan mempercepat pengambilan keputusan lokal, meningkatkan ketahanan melalui solusi darurat berbasis kreativitas internal saat terjadi disrupsi (misalnya kelangkaan kontainer, keterlambatan bahan baku), dan

memperkuat keberlanjutan karena banyak ide efisiensi energi, pengurangan limbah, atau *redesign* kemasan justru berasal dari tim lapangan.

Dibanding negara maju, dampak *intrapreneurship* di negara berkembang cenderung lebih besar karena tingginya ketidakpastian pasar, kesenjangan infrastruktur, dan keterbatasan modal yang membuat perusahaan tidak selalu dapat mengandalkan teknologi atau konsultan eksternal. Oleh karena itu, perusahaan FMCG di Indonesia perlu secara aktif menumbuhkan *intrapreneurship* melalui program ide internal, *innovation lab*, atau pemberian otonomi di lini operasional karena kontribusi *intrapreneurship* signifikan terhadap inovasi, efisiensi, dan daya saing rantai pasok.

### **4.3 Studi Kasus: Pivot Pabrik FMCG pada Masa Pandemi**

Pandemi Covid-19 menjadi ujian nyata bagi rantai pasok FMCG di seluruh dunia. Dalam hitungan minggu, kebutuhan konsumen berubah drastis: permintaan masker, pembersih tangan, vitamin, dan makanan instan melonjak tajam, sedangkan produk lain anjlok karena mobilitas masyarakat menurun. Banyak perusahaan yang awalnya terancam gulung tikar justru menemukan jalan keluar melalui *intrapreneurship*, yakni keberanian karyawan dan manajer untuk mengusulkan solusi baru yang sebelumnya tak pernah dibayangkan.

#### **1. Studi Kasus Global: LVMH (Prancis) mengubah pabrik parfum menjadi produsen *hand sanitizer***

Pada Maret 2020, LVMH yang merupakan perusahaan multinasional Prancis sekaligus perusahaan induk Dior, Givenchy, dan Guerlain, menghentikan produksi parfum mewah dan mengalihkan kapasitas pabrik untuk memproduksi pembersih tangan (*hand sanitizer*). Transformasi ini muncul bukan dari direksi, melainkan dari tim teknis pabrik yang menyadari bahwa:

- tangki pencampur parfum dapat digunakan untuk alkohol
- lini pengisian botol bisa disesuaikan untuk kemasan medis
- suplai alkohol industri tersedia di rantai pasok perusahaan

Hanya dalam 72 jam, pabrik Dior Cosmetic di Saint-Jean-de-Braye mampu memproduksi puluhan ribu botol *hand sanitizer* per hari untuk rumah sakit di Paris. LVMH tidak menjualnya karena seluruh produksi didonasikan. Dari contoh ini, *intrapreneurship* tampak menghasilkan pivot cepat dan bernilai sosial yang tidak akan terjadi tanpa kreativitas tim operasional.

## **2. Studi Kasus Indonesia: Pabrik tekstil beralih menjadi produsen APD**

Salah satu contoh produsen tekstil besar di Indonesia, PT Pan Brother Tbk, melakukan pivot dalam waktu kurang dari dua minggu setelah tim teknis melakukan simulasi perubahan pola potongan dan memodifikasi alat jahit pada masa pandemi. Ketika pesanan garmen turun 30–40%, tim produksi dan manajer teknik mengusulkan modifikasi lini produksi untuk membuat APD dan masker medis.

Pada Maret 2020, Pan Brother memulai produksi 15 juta masker kain dan 10 juta APD per bulan. Inisiatif ini memungkinkan perusahaan mempertahankan lebih dari 20.000 tenaga kerja<sup>1</sup>. *Intrapreneurship* karyawan pada perusahaan menunjukkan bahwa *intrapreneurship* bukan sekadar ide kreatif, melainkan kemampuan teknis dan keberanian tim produksi dalam menciptakan solusi ketika pasar berubah drastis.

## **3. Industri Makanan dan Minuman: Inovasi mikro berdampak makro**

Sejumlah perusahaan FMCG di Indonesia melakukan pivot produk berdasarkan ide internal karyawan. Tim R&D Indofood mencatat peningkatan minat konsumen terhadap produk yang lebih sehat, seperti produk Mie Sehat Diet Mie Sayur. Ide ini muncul dari kelompok ilmuwan pangan muda yang memantau tren kesehatan di media sosial sehingga menjawab kebutuhan masyarakat.

Tim *marketing* Ultrajaya mengusulkan penambahan varian susu UHT dengan campuran herbal (jahe, kunyit). Formulanya hanya

---

1 <https://www.panbrotherstbk.com/>

menambah komposisi alami yang sudah lazim, tetapi respons konsumen tinggi pada periode pandemi karena meningkatnya pencarian produk penambah imun tubuh secara alami.

Tim internal Danone Indonesia mengembangkan varian minuman kesehatan vitamin C tanpa perubahan besar di lini produksi, tetapi respons pasar naik signifikan. Perubahan ini muncul dari analisis tim brand dan periset internal Danone.

Ketiga contoh ini memberi pelajaran penting: *intrapreneurship* adalah kekuatan nyata yang membuat perusahaan mampu bereaksi cepat terhadap disrupsi. Inovasi tidak selalu harus datang dari jajaran direksi atau konsultan mahal; sering kali, justru muncul dari karyawan yang berada paling dekat dengan proses produksi dan memahami denyut pasar. Pandemi menunjukkan bahwa perusahaan FMCG yang memberi ruang bagi *intrapreneurship* lebih tangguh menghadapi krisis. Mereka tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga menemukan peluang baru untuk tumbuh dan relevan di tengah situasi sulit.

#### **4.4 Intrapreneurship & Supply Chain Viability**

Bayangkan perusahaan FMCG seperti tubuh manusia. Digitalisasi adalah alat canggih—semacam otot dan organ vital—yang membuat tubuh itu bisa bekerja lebih cepat dan efisien. Akan tetapi, apa gunanya semua itu tanpa “jiwa” yang menggerakkan? Di sinilah *intrapreneurship* hadir. Ia adalah roh inovasi internal yang membuat rantai pasok bukan sekadar berfungsi, tetapi benar-benar hidup, adaptif, dan berkelanjutan.

Dalam kerangka *Supply Chain Viability* (SCV), *intrapreneurship* berperan sebagai *enabler* yang menghidupkan tiga pilar utama (Hooks dkk., 2018; Ivanov, 2023):

##### **1. Meningkatkan Resilience (Ketahanan)**

Ketahanan rantai pasok tidak dapat dibangun hanya dengan teknologi, melainkan tumbuh dari keberanian karyawan untuk

menawarkan solusi ketika terjadi tekanan operasional. Dalam konteks FMCG, *intrapreneurship* sering terlihat saat krisis bahan baku atau keterbatasan distribusi. Ketika terjadi kelangkaan bahan impor pada 2020–2021, tim gudang di salah satu perusahaan makanan besar di Indonesia mengusulkan substitusi tepung impor dengan tepung lokal berprotein serupa sehingga produksi tetap berjalan tanpa menghentikan lini. Di kasus lain, seorang manajer produksi menemukan cara mengolah kembali *off-grade material* menjadi bahan campuran *batch* berikutnya, menurunkan *waste* hingga 15% pada periode disrupsi distribusi. Di negara berkembang, ide-ide adaptif, seperti penggunaan pemasok alternatif lokal, penjadwalan ulang distribusi berbasis prioritas, hingga inovasi *quick re-routing* di logistik justru paling sering muncul dari *frontline employees* (Ashrafganjouei & Hamid, 2015). Contoh-contoh ini memperlihatkan bahwa *intrapreneurship* memberikan fondasi ketahanan yang tidak bisa digantikan teknologi: ia memungkinkan perusahaan tetap beroperasi, beradaptasi, dan menjaga layanan meskipun rantai pasok berada dalam tekanan ekstrem.

## **2. Mendorong Agility (Kelincahan)**

Kelincahan rantai pasok tidak hanya ditentukan oleh kecepatan sistem digital, tetapi juga kemampuan karyawan dalam membaca perubahan pasar dan mengeksekusi penyesuaian internal dengan cepat. Sebagai contoh, pada awal 2021, produsen minuman di Indonesia mengalami lonjakan permintaan untuk produk berukuran kecil (*small pack*) akibat perubahan pola konsumsi selama *work-from-home*. Tim operasional menyadari bahwa lini produksi reguler selalu penuh dan tidak mampu mempercepat *output*. Supervisor produksi mengusulkan penjadwalan ulang *batch* produksi, memindahkan sebagian produksi *small pack* ke lini yang biasanya digunakan untuk varian musiman, dan menerapkan “*micro-batching*” untuk mengurangi waktu pergantian. Usulan ini terkesan sederhana, tetapi berhasil mempercepat *output small pack* hingga lebih dari 30% dalam dua minggu. Contoh ini menunjukkan bahwa kelincahan bukan hanya soal teknologi, melainkan juga keberanian karyawan untuk mengusulkan perubahan proses internal yang cepat, presisi,

dan responsif terhadap dinamika pasar. Perusahaan dengan *intrapreneur* yang aktif akan lebih lincah memutar arah, beradaptasi, dan menjaga kontinuitas rantai pasok dibandingkan perusahaan yang hanya mengandalkan digitalisasi tanpa inovasi internal.

### **3. Memperkuat Sustainability (Keberlanjutan)**

Menariknya, banyak inovasi karyawan justru berakar pada kepedulian terhadap lingkungan dan masyarakat (Sherlywati & Simangunsong, 2023). Dari ide pengurangan limbah produksi, pemanfaatan energi terbarukan skala kecil, hingga inisiatif kemasan ramah lingkungan, *intrapreneurship* terbukti mampu mendorong keberlanjutan (Ashal dkk., 2023). Bagi karyawan, inovasi bukan hanya soal profit, melainkan juga makna sosial.

Untuk menggambarkan peran *intrapreneurship*, bayangkan sebuah pabrik biskuit yang selama bertahun-tahun membuang 4–6% adonan sebagai limbah karena perbedaan kadar air antar-*batch*. Tanpa *intrapreneurship*, praktik itu dianggap normal dan hanya dicatat sebagai *wastage* yang tidak dapat dihindari. Namun, ketika seorang teknisi kontrol kualitas mengusulkan perubahan kecil pada SOP, seperti menambahkan tahapan *pre-mixing* dan sensor kelembapan, limbah dapat ditekan hingga 40%. Usul ini akhirnya menghemat biaya yang amat besar setiap tahunnya sekaligus mengurangi emisi dari pembuangan limbah. Inovasi dan keberanian karyawan dalam mengusulkan langkah-langkah yang meningkatkan aspek keberlanjutan dalam rantai pasok bukan sekadar menyelesaikan masalah operasional, melainkan juga praktik nyata yang memperkuat ketahanan lingkungan, efisiensi operasional, dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, *intrapreneurship* mengajarkan bahwa inovasi tidak harus datang dari direktur atau konsultan bergaji tinggi. Sering kali, ide yang menyelamatkan rantai pasok justru muncul dari mereka yang sehari-hari berhadapan langsung dengan masalah di lapangan: operator mesin, staf gudang, bahkan sopir distribusi. Inilah kekuatan tersembunyi yang selama

ini kurang dihargai, padahal sangat menentukan kelangsungan rantai pasok.

Dengan demikian, *intrapreneurship* bukan sekadar pelengkap, melainkan inti dari rantai pasok viabel. *Intrapreneurship* menjadikan rantai pasok lebih kokoh, lebih gesit, dan lebih bernyawa. Pesan penting bagi pelaku FMCG: jika ingin membangun rantai pasok yang benar-benar viabel, jangan hanya berinvestasi pada teknologi. Investasilah pada manusia—beri ruang, keberanian, dan insentif bagi mereka untuk menjadi *intrapreneur* di dalam perusahaan.

#### **4.5 Strategi Membangun Budaya *Intrapreneurship***

Meskipun penting, *intrapreneurship* tidak muncul begitu saja. Ia bukan sekadar hasil dari ide cemerlang segelintir karyawan, melainkan buah dari lingkungan kerja yang memberi ruang untuk tumbuh. Banyak perusahaan yang sebenarnya memiliki orang-orang kreatif di dalamnya, tetapi karena sistem yang kaku, budaya yang mengekang, atau pimpinan yang enggan mengambil risiko, potensi itu akhirnya tenggelam.

Budaya *intrapreneurship* ibarat tanah yang subur bagi benih inovasi. Jika tanahnya gersang, benih sehebat apa pun tidak akan tumbuh. Jika tanahnya dipupuk dengan insentif, diberi cahaya berupa dukungan manajemen, dan disiram dengan pelatihan, benih ide bisa berkembang menjadi pohon inovasi yang memberi manfaat bagi seluruh organisasi.

Oleh karena itu, membangun budaya *intrapreneurship* membutuhkan strategi yang sistematis dan berkelanjutan. Perusahaan perlu menciptakan ekosistem yang mendorong keberanian mengambil inisiatif, membuka ruang eksperimen, dan memastikan ide-ide baru tidak hanya lahir, tetapi juga diberi kesempatan untuk diuji dan dikembangkan. Tanpa strategi semacam ini, *intrapreneurship* akan berhenti di slogan belaka. *Intrapreneurship* perlu ditumbuhkan melalui strategi organisasi yang tepat, seperti:

### 1. Insentif & Apresiasi

Strategi pertama membangun budaya *intrapreneurship* adalah menciptakan sistem insentif dan apresiasi yang mendorong karyawan untuk berani mengusulkan ide. Gagasan karyawan perlu dihargai dan diberi kesempatan untuk diimplementasikan. Bentuk apresiasi dapat beragam, mulai dari bonus finansial, penghargaan non-finansial, hingga peluang untuk memimpin proyek inovasi. Beberapa perusahaan FMCG global bahkan secara rutin menyelenggarakan *innovation award* yang secara khusus diberikan kepada ide terbaik dari karyawan. Praktik ini terbukti mampu meningkatkan motivasi, rasa kepemilikan, dan partisipasi karyawan dalam proses inovasi internal.

### 2. Pelatihan & Pengembangan Kapabilitas

Selain insentif, pelatihan dan pengembangan kapabilitas menjadi fondasi penting bagi tumbuhnya *intrapreneurship*. Agar dapat berperan sebagai *intrapreneur*, karyawan membutuhkan bekal yang memadai, mulai dari literasi digital, pemahaman dasar *data analytics*, hingga keterampilan manajemen proyek dan *problem solving*. Dalam konteks digitalisasi rantai pasok FMCG, kebutuhan *reskilling* dan *upskilling* makin mendesak agar karyawan tidak hanya mampu mengoperasikan teknologi baru, tetapi juga mampu memanfaatkannya untuk menghasilkan inovasi proses atau produk. Program pelatihan yang terstruktur, berjenjang, dan berkelanjutan akan memperkuat kapasitas karyawan untuk menjadi penggerak perubahan internal yang efektif.

### 3. Ruang untuk Bereksperimen

Mendorong *intrapreneurship* berarti menyediakan ruang aman bagi karyawan untuk bereksperimen tanpa takut gagal. Banyak ide inovatif berhenti di tahap gagasan karena lingkungan kerja tidak memberi toleransi terhadap kesalahan atau percobaan yang belum tentu berhasil. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun *safe space* yang memungkinkan karyawan menguji konsep baru dalam skala kecil sebelum diimplementasikan lebih luas. Bentuknya bisa berupa *innovation lab*, program *sandbox*,

hingga *pilot project* yang dirancang khusus untuk mencoba pendekatan baru. Dengan adanya ruang seperti ini, karyawan dapat merasa lebih bebas untuk bereksperimen. Di sisi lain, perusahaan juga tetap dapat mengelola risiko secara teratur. Praktik ini terbukti mempercepat siklus inovasi sekaligus meningkatkan kualitas solusi yang lahir dari internal organisasi.

#### 4. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan yang mendukung merupakan elemen krusial dalam membangun budaya *intrapreneurship*. Peran manajemen bukan lagi sebagai pengawas atau pengendali yang membatasi ruang gerak, melainkan sebagai fasilitator yang membuka jalan bagi eksperimen dan ide-ide baru. Dukungan dari *top management*, baik dalam bentuk persetujuan, pendanaan, maupun komitmen untuk memberikan waktu dan sumber daya, terbukti meningkatkan keberhasilan berbagai inisiatif *intrapreneurship*. Ketika pemimpin menunjukkan sikap terbuka terhadap perubahan dan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mencoba pendekatan baru, hal ini menciptakan iklim psikologis yang kondusif bagi munculnya inovasi. Sebaliknya, kepemimpinan yang kaku atau bersifat defensif terhadap risiko, sering kali, menjadi penghambat utama berkembangnya ide-ide internal yang sebenarnya potensial.

#### 5. Kolaborasi Lintas Fungsi

Kolaborasi lintas fungsi menjadi pilar penting dalam membangun *intrapreneurship* yang efektif. Dalam praktiknya, inovasi jarang muncul dari satu departemen saja. Biasanya, ide yang kuat muncul dari pertemuan berbagai perspektif berbeda. Misalnya, tim produksi yang memahami proses teknis, tim distribusi yang memahami dinamika logistik, tim pemasaran yang dekat dengan konsumen, dan tim keuangan yang menilai kelayakan investasi. Perusahaan FMCG yang sukses mendorong *intrapreneurship*, umumnya, menciptakan mekanisme kerja kolaboratif, seperti *cross-functional teams*, forum ide lintas divisi, atau proyek inovasi bersama. Dengan memfasilitasi pertemuan antar-disiplin ini,

perusahaan dapat menghasilkan solusi yang lebih komprehensif, realistis, dan mudah dieksekusi di lapangan, sekaligus mempercepat lahirnya inovasi yang bernilai bagi rantai pasok.

#### **4.6 Perbedaan Negara Maju & Berkembang dalam Intrapreneurship**

Jika kita melihat praktik *intrapreneurship* di berbagai belahan dunia, terdapat pola yang menarik antara negara maju dan negara berkembang.

Di Eropa dan Australia, *intrapreneurship* umumnya sudah terintegrasi dengan digitalisasi (Christensen, 2005). Karyawan tidak hanya mendorong lahirnya ide-ide baru, tetapi juga mampu mengombinasikannya dengan *data analytics*, teknologi otomatisasi, dan platform digital. Sebagai contoh, seorang staf di divisi pemasaran dapat memanfaatkan *big data* untuk menemukan peluang pasar, lalu bekerja sama dengan tim IT untuk meluncurkan produk digital yang sesuai kebutuhan konsumen. Dengan dukungan teknologi, *intrapreneurship* di negara maju lebih sistematis, terukur, dan cepat diwujudkan.

Di negara berkembang, seperti Indonesia atau beberapa negara di Afrika, *intrapreneurship* lebih banyak lahir dari kreativitas praktis, improvisasi operasional, dan kemampuan adaptasi dalam keterbatasan sumber daya (Chamba & Chazireni, 2023; Ntoyanto-Tyatyantsi dkk., 2022). Sering kali, karyawan menemukan cara-cara baru untuk menekan biaya produksi, menciptakan produk sederhana yang laris di pasar, atau menemukan jalur distribusi alternatif saat yang lama terputus. Berbeda dengan perusahaan di negara maju yang, biasanya, didukung sistem analitik dan infrastruktur digital lebih matang, *intrapreneurship* di negara berkembang, umumnya, lebih bertumpu pada kreativitas berbasis pengalaman lapangan dan pemahaman konteks pasar lokal. Pendekatan ini tidak berarti *intrapreneurship* di negara maju kurang mengandalkan kreativitas, melainkan menunjukkan bahwa bentuk kreativitas yang muncul dapat berbeda karena kondisi ekosistem dan ketersediaan sumber daya yang tidak sama.

Kedua pendekatan ini sama-sama bernilai. Negara maju unggul dalam pemanfaatan teknologi dan sistem, sedangkan negara berkembang unggul dalam fleksibilitas dan kreativitas SDM. Jika kekuatan ini digabungkan, misalnya kreativitas khas negara berkembang dipadukan dengan alat digital yang kini makin mudah diakses, potensi besar akan lahir untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang unik.

#### **4.7 Hambatan dalam Membangun *Intrapreneurship***

Meskipun menjanjikan banyak manfaat bagi perusahaan FMCG, kenyataannya tidak mudah untuk menumbuhkan budaya *intrapreneurship*. Ada sejumlah hambatan yang kerap ditemui di lapangan.

##### **1. Budaya Hierarkis**

Salah satu hambatan terbesar dalam menumbuhkan *intrapreneurship* adalah budaya hierarkis yang masih dominan dalam banyak organisasi di Indonesia, termasuk sektor FMCG. Struktur manajemen di perusahaan-perusahaan Indonesia cenderung bersifat *top-down*, birokratis, dan berorientasi pada kepatuhan sehingga ruang bagi inisiatif karyawan relatif terbatas. Temuan survei Kementerian Perindustrian (2023) juga memperlihatkan bahwa lebih dari 60% perusahaan manufaktur, termasuk FMCG, masih menerapkan struktur organisasi bertingkat dengan jalur persetujuan yang panjang, yang berpengaruh pada lambatnya proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, ide-ide dari staf operasional, sering kali, tertahan di tingkat menengah dan tidak pernah mencapai pimpinan strategis. Akibatnya, inovasi yang berpotensi memperkuat rantai pasok kerap tidak terealisasi hanya karena hambatan struktural dan budaya komunikasi yang belum terbuka.

##### **2. Rasa Takut Gagal**

Hambatan lain yang sering muncul adalah budaya kerja yang minim toleransi terhadap kegagalan. Banyak karyawan enggan mengusulkan ide baru karena khawatir proyek yang dijalankan tidak

berhasil dan justru menjadi beban karier mereka. Dalam organisasi dengan tekanan hasil yang tinggi, terutama di industri FMCG yang bergerak cepat, karyawan cenderung memilih strategi “aman” dibanding mengambil risiko mencoba pendekatan baru. Kondisi ini menciptakan situasi yang berpotensi menghambat inovasi internal bukan karena kurangnya ide, melainkan karena takut terhadap konsekuensi kegagalan.

### **3. Keterbatasan Sumber Daya**

*Intrapreneurship* membutuhkan ruang eksperimen, waktu, dan dukungan finansial. Tanpa elemen-elemen tersebut, ide yang menjanjikan pun, sering kali, tidak dapat diwujudkan. Banyak karyawan memiliki gagasan untuk memperbaiki proses kerja, mencoba model distribusi baru, atau mengembangkan prototipe produk alternatif, tetapi mereka tidak memperoleh akses ke anggaran, fasilitas, bahkan waktu kerja untuk menguji ide tersebut. Akibatnya, inovasi berpotensi tinggi berhenti di tahap wacana dan tidak pernah berkembang menjadi solusi nyata. Dalam konteks perusahaan FMCG yang operasionalnya padat dan ritmenya cepat, keterbatasan sumber daya ini menjadi penghambat utama munculnya *intrapreneurship* secara berkelanjutan.

### **4. Kesenjangan Teknologi (*Digital Gap*)**

Kesenjangan teknologi juga menjadi hambatan signifikan dalam mendorong *intrapreneurship* di perusahaan FMCG. Banyak ide kreatif muncul dari karyawan, tetapi implementasinya membutuhkan dukungan teknologi yang belum tentu tersedia di perusahaan. Misalnya, gagasan memanfaatkan *big data* dalam memprediksi tren konsumen sulit diwujudkan jika perusahaan tidak memiliki sistem analitik yang memadai atau tenaga ahli yang menguasainya hingga integrasi sistem pelacakan distribusi. Hasil riset disertai penulis menunjukkan beberapa perusahaan masih mengandalkan sistem manual atau semidigital, sedangkan teknologi maupun tenaga ahli yang dibutuhkan belum tersedia. Akibatnya, ide-ide berbasis digital yang potensial menjadi sulit dieksekusi bukan karena gagasannya kurang baik, melainkan karena ekosistem teknologinya belum siap

untuk mendukung. Kondisi ini memperlebar jarak antara kreativitas karyawan dan kemampuan organisasi untuk merealisasikannya.

Keempat hambatan ini menunjukkan bahwa membangun *intrapreneurship* bukan sekadar memberi motivasi kepada karyawan, melainkan juga menciptakan lingkungan yang mendukung. Perusahaan perlu membongkar budaya hierarkis, menumbuhkan keberanian untuk mencoba dan gagal, menyediakan sumber daya yang cukup, serta menjembatani kesenjangan teknologi. Tanpa itu semua, *intrapreneurship* hanya akan menjadi jargon indah, tetapi tidak pernah benar-benar hidup dalam organisasi.

#### **4.8 Benang Merah: *Intrapreneurship* sebagai Jiwa Transformasi**

Jika kita tarik benang merah dari seluruh pembahasan sebelumnya, satu hal menjadi sangat jelas: tanpa *intrapreneurship*, digitalisasi hanya akan menjadi investasi mahal.

Banyak perusahaan sudah mengeluarkan dana besar untuk membeli perangkat lunak canggih, membangun gudang pintar, atau memasang sensor IoT di jalur distribusi. Namun, semua teknologi ini hanyalah “alat”. Ia ibarat mesin mobil mewah yang diparkir rapi di garasi. Mesin itu baru bisa melaju jika ada pengemudi yang berani menyalakan dan mengarahkan setirnya. Dalam konteks perusahaan, “pengemudi” itu adalah karyawan yang berjiwa *intrapreneur*—orang-orang yang tidak hanya menekan tombol sesuai instruksi, tetapi juga berani mencoba cara baru untuk membawa organisasi melaju lebih jauh.

*Intrapreneurship* memastikan bahwa setiap teknologi yang dimiliki perusahaan benar-benar memberi nilai. *Big data* bukan lagi sekadar kumpulan angka, melainkan bahan bakar untuk melahirkan ide pemasaran baru. *Blockchain* bukan sekadar sistem pencatatan, melainkan cara membangun kepercayaan konsumen, bahkan aplikasi sederhana untuk manajemen inventori bisa menjadi *game changer* bila dipadukan dengan kreativitas karyawan dalam membaca perilaku konsumen.

Tanpa *intrapreneurship*, perusahaan hanya akan mengandalkan “respons manajemen dari atas”. Dengan *intrapreneurship*, inovasi muncul dari berbagai level—dari gudang, lini produksi, hingga pemasaran. Semua orang menjadi bagian dari transformasi.

Lebih jauh lagi, *intrapreneurship* adalah jiwa yang menghidupkan konsep *Supply Chain Viability* (SCV). SCV memang memberi fondasi: ketahanan, kelincahan, dan keberlanjutan. Namun, tanpa *intrapreneurship*, fondasi itu akan tetap diam, seperti bangunan megah yang kosong. Dengan *intrapreneurship*, SCV benar-benar bergerak—rantai pasok tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga bisa berevolusi menghadapi tantangan zaman.

Oleh karena itulah, *intrapreneurship* bukan sekadar “pelengkap” dalam perjalanan transformasi digital. Ia adalah roh utama yang membuat seluruh sistem rantai pasok menjadi dinamis. Tanpanya, digitalisasi akan cepat kehilangan makna dan semua investasi hanya berakhir sebagai angka dalam laporan keuangan. Dengan roh *intrapreneurship*, perusahaan bisa mengubah setiap krisis menjadi peluang, setiap disrupsi menjadi titik tolak untuk tumbuh lebih kuat.

#### **4.9 Penutup**

*Intrapreneurship* adalah bahan bakar inovasi dari dalam perusahaan. Ia menjadikan karyawan bukan sekadar pelaksana, melainkan juga pencipta solusi. Dalam konteks FMCG yang bergerak cepat, *intrapreneurship* terbukti menyelamatkan banyak perusahaan saat pandemi, sekaligus menjadi fondasi untuk rantai pasok yang lebih tangguh dan lincah.

Bagi Indonesia, tantangan terbesar bukan hanya membangun infrastruktur digital, melainkan juga menumbuhkan budaya *intrapreneurship* di seluruh level organisasi. Pada akhirnya, teknologi hanyalah alat; manusialah yang menentukan bagaimana alat itu digunakan. Dengan memahami peran *intrapreneurship*, kita siap melangkah ke Bab 5: membahas rekonfigurasi rantai pasok—seni menyusun ulang jalur, mitra, dan proses untuk bertahan dan bertumbuh.