

BAB I

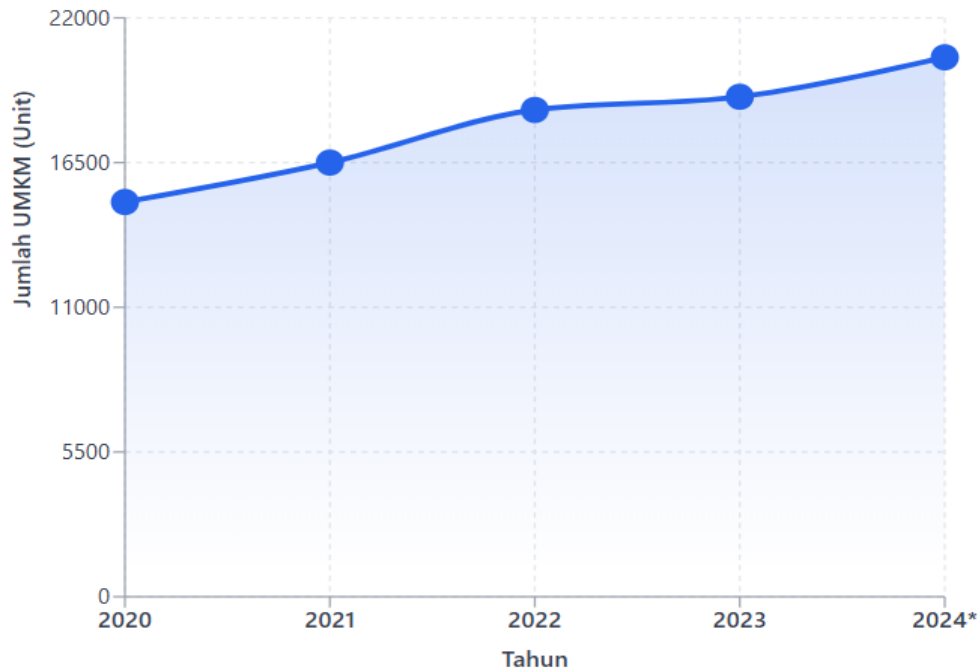
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dan vital dalam pembangunan ekonomi Indonesia, khususnya dalam penyerapan tenaga kerja, distribusi pendapatan, dan pengurangan kemiskinan. Di era disrupsi digital dan dinamika ekonomi global yang semakin kompleks, UMKM tidak hanya dihadapkan pada tantangan adaptasi teknologi, namun juga pada persaingan yang semakin ketat baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional. Kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai 60% dengan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional, menunjukkan betapa signifikannya sektor ini bagi ketahanan ekonomi negara. Namun, di tengah potensi besar tersebut, UMKM menghadapi berbagai hambatan struktural yang menghambat pertumbuhan dan perluasan bisnis mereka, mulai dari keterbatasan akses pembiayaan, rendahnya kapabilitas manajerial, minimnya penerapan strategi pemasaran modern, hingga kurangnya kemampuan dalam mengidentifikasi dan mengadopsi praktik terbaik dari kompetitor.

Kota Makassar sebagai ibukota Provinsi Sulawesi Selatan dan pintu gerbang Indonesia Timur memiliki karakteristik unik dalam ekosistem UMKM. Sebagai kota metropolitan terbesar di kawasan Indonesia Timur dengan luas wilayah 175,77 km² dan jumlah penduduk mencapai 1,47 juta jiwa (BPS, 2023). Makassar memiliki posisi strategis sebagai pusat perdagangan, pendidikan, dan pariwisata yang menghubungkan berbagai wilayah di Sulawesi, Maluku, dan Papua. Makassar juga dikenal sebagai kota pendidikan dengan keberadaan berbagai

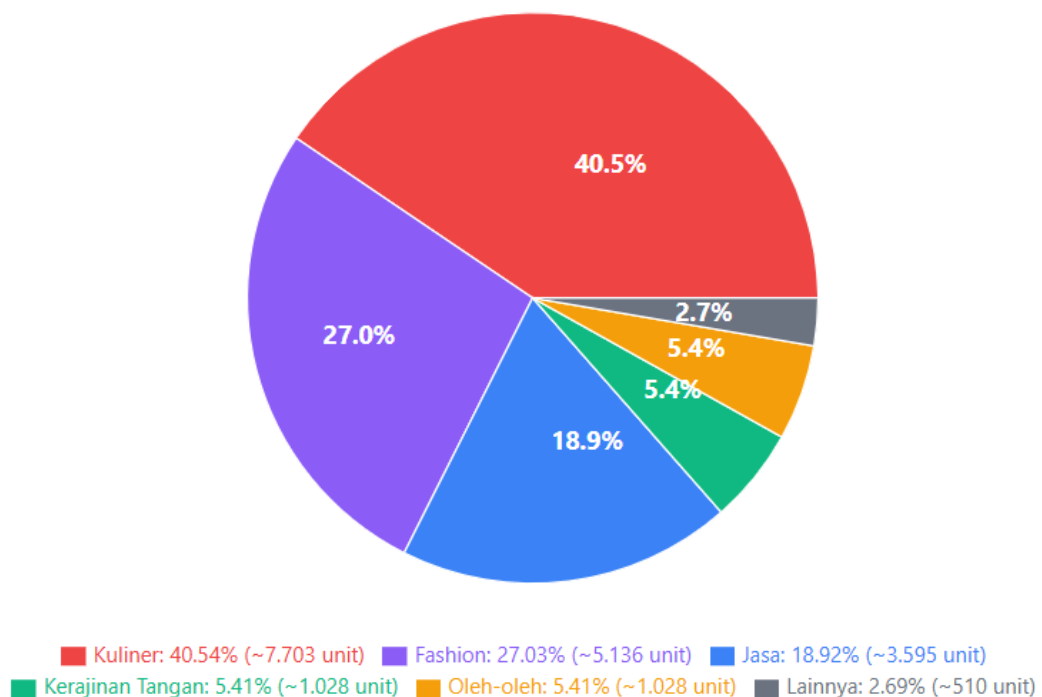
perguruan tinggi ternama, menciptakan populasi mahasiswa dan kaum muda yang signifikan sebagai segmen pasar potensial bagi UMKM. Berikut informasi terkait perkembangan UMKM di Kota Makassar.



Gambar 1.1 Tren Perkembangan UMKM Kota Makassar

Analisis tren pertumbuhan UMKM di Kota Makassar menunjukkan trajektori yang positif dan konsisten selama periode 2020-2024. Berdasarkan data historis yang dihimpun dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar serta Portal Satu Data Indonesia, jumlah UMKM terdaftar mengalami peningkatan dari sekitar 15.000 unit pada tahun 2020 menjadi 19.000 unit pada tahun 2023, mencerminkan rata-rata pertumbuhan sekitar 8-10% per tahun. Proyeksi untuk tahun 2024 menunjukkan potensi peningkatan menjadi sekitar 20.500 UMKM jika tren pertumbuhan ini dapat dipertahankan (lihat Gambar 1.1). Tren pertumbuhan yang positif ini mengindikasikan bahwa ekosistem bisnis di Kota Makassar semakin kondusif bagi perkembangan UMKM.

Letak geografis di pesisir barat Sulawesi menjadikan Makassar sebagai jalur perdagangan maritim penting sejak berabad-abad lalu, warisan yang tercermin dalam dinamika kewirausahaan masyarakatnya hingga kini. Keberagaman etnis dan budaya dari suku Makassar, Bugis, Toraja, hingga etnis Tionghoa dan Arab menciptakan keragaman kuliner dan produk lokal yang memperkaya ekosistem UMKM serta membuka peluang inovasi yang unik. Kota yang dijuluki sebagai kota makan enak ini memiliki kekayaan kuliner tradisional yang luar biasa, seperti Coto Makassar, Konro, Pallubasa, dan Sop Saudara yang telah menjadi identitas kultural masyarakat Makassar. Data dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar menunjukkan bahwa UMKM kuliner merupakan sektor yang paling diminati dan berkembang pesat di Kota Makassar, dengan pertumbuhan yang signifikan dari tahun ke tahun.



Gambar 1.2 Proporsi UMKM per Sektor di Kota Makassar

Dominasi sektor kuliner di Kota Makassar semakin terkonfirmasi melalui data distribusi UMKM berdasarkan sektor usaha. Hasil penelitian yang dilakukan oleh komunitas Mom To Mom (MTM) Mompreneur Kota Makassar pada tahun 2024 terhadap 37 pelaku UMKM menunjukkan bahwa sektor kuliner mendominasi dengan persentase 40,54%, atau setara dengan sekitar 7.700 unit UMKM dari total 19.000 UMKM yang terdaftar di Kota Makassar. Angka ini menempatkan sektor kuliner jauh di atas sektor-sektor lainnya, diikuti oleh sektor fashion (27,03% atau sekitar 5.136 unit), sektor jasa (18,92% atau sekitar 3.595 unit), sektor kerajinan tangan (5,41% atau sekitar 1.028 unit), sektor oleh-oleh (5,41% atau sekitar 1.028 unit), dan sektor lainnya (2,69% atau sekitar 510 unit) (lihat Grafik 5). Dominasi 40,54% ini bahkan lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata nasional dimana sektor makanan dan minuman hanya menyumbang 36% dari total Industri Mikro-Kecil, menunjukkan bahwa Kota Makassar memiliki konsentrasi UMKM kuliner yang luar biasa tinggi dan memperkuat julukan sebagai "Kota Makan Enak".

Data dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar menunjukkan bahwa UMKM kuliner merupakan sektor yang paling diminati dan berkembang pesat di Kota Makassar, dengan pertumbuhan yang signifikan dari tahun ke tahun. Geliat UMKM kuliner di Makassar dapat dilihat dari maraknya warung makan di tepi jalan, food court di berbagai lokasi strategis, hingga penjualan yang dilakukan melalui platform media sosial dan aplikasi pesan-antar makanan. Pemerintah Kota Makassar melalui berbagai program seperti Appakabaji UMKM, Inkubator Center, serta kegiatan tahunan seperti Makassar Culinary Night (MCN) terus berupaya mendorong pertumbuhan dan pengembangan kapasitas UMKM kuliner agar mampu bersaing di pasar yang lebih luas. Namun demikian, meskipun potensi dan dukungan pemerintah cukup besar, tidak semua UMKM kuliner mampu melakukan perluasan bisnis secara optimal dan berkelanjutan.

Permasalahan mendasar yang dihadapi oleh UMKM kuliner di Kota Makassar adalah kesenjangan antara potensi pertumbuhan dengan kemampuan aktual untuk melakukan perluasan bisnis secara terstruktur dan berkelanjutan. Banyak pelaku UMKM kuliner yang masih menjalankan bisnis dengan pendekatan tradisional dan sporadis, tanpa strategi pemasaran yang terencana dengan baik dan tanpa melakukan evaluasi terhadap praktik bisnis kompetitor mereka. Fenomena ini mengakibatkan UMKM kuliner kesulitan untuk mengembangkan skala usaha, memperluas jangkauan pasar, meningkatkan volume penjualan, atau bahkan membuka cabang baru. Data menunjukkan bahwa dari ratusan UMKM kuliner yang terdaftar di Kota Makassar, hanya sebagian kecil yang berhasil melakukan ekspansi usaha melampaui lokasi awal mereka, sementara mayoritas lainnya tetap stagnan pada skala mikro dengan omzet yang relatif tidak mengalami peningkatan signifikan. Kesenjangan ini menimbulkan pertanyaan penting: faktor-faktor apa yang sebenarnya mendorong atau menghambat perluasan bisnis UMKM kuliner, dan bagaimana peran praktik benchmarking serta strategi pemasaran dalam mengatasi hambatan tersebut?

Literatur terdahulu telah mengkonfirmasi bahwa benchmarking sebagai proses sistematis dalam membandingkan dan mengadopsi praktik terbaik dari kompetitor atau pemimpin industri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan (Anisah, 2024; Barinua & Walls, 2022; Milusheva, 2020). Benchmarking memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki, menemukan cara untuk meningkatkan efisiensi operasional, kualitas produk, dan inovasi, serta menghemat waktu, uang, dan sumber daya melalui pembelajaran dari pengalaman perusahaan lain yang unggul. Di sisi lain, strategi pemasaran yang efektif, termasuk pemasaran media sosial, orientasi pelanggan, dan orientasi pesaing, juga terbukti berkontribusi

terhadap keunggulan bersaing (Pratiwi & Ratnawati, 2024; Darma et al., 2022). Keunggulan bersaing yang solid kemudian menjadi fondasi penting bagi perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan, meningkatkan pangsa pasar, dan pada akhirnya mendorong pertumbuhan pendapatan serta memungkinkan investasi dalam pengembangan produk, ekspansi pasar, dan akuisisi (Baierle et al., 2020; Kamuri, 2021). Meskipun demikian, terdapat inkonsistensi dalam temuan empiris mengenai mekanisme pengaruh tidak langsung benchmarking terhadap perluasan bisnis. Studi Anisah (2024) menemukan bahwa benchmarking tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis, melainkan harus dimediasi oleh keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan adanya kompleksitas hubungan kausal yang perlu dikaji lebih mendalam, terutama dalam konteks UMKM kuliner yang memiliki karakteristik operasional dan kompetitif yang berbeda dengan perusahaan berskala menengah-besar.

Kesenjangan penelitian yang teridentifikasi dalam literatur adalah minimnya studi yang secara komprehensif mengkaji pengaruh simultan benchmarking dan strategi pemasaran terhadap perluasan bisnis dengan mempertimbangkan peran mediasi keunggulan bersaing, khususnya dalam konteks UMKM kuliner di Indonesia. Sebagian besar penelitian terdahulu mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial atau dalam konteks industri manufaktur dan jasa skala besar, sementara studi pada sektor UMKM kuliner masih sangat terbatas. Padahal, UMKM kuliner memiliki dinamika persaingan, karakteristik produk, dan perilaku konsumen yang sangat spesifik dan berbeda dari sektor lainnya. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada kinerja pemasaran atau kinerja bisnis secara umum, sementara konsep perluasan bisnis sebagai bentuk pertumbuhan strategis yang mencakup peningkatan kapasitas produksi, perluasan pasar, penambahan gerai, dan diversifikasi produk belum

banyak dieksplorasi secara mendalam dalam literatur UMKM Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengembangkan dan menguji model integratif yang menjelaskan bagaimana benchmarking dan strategi pemasaran mempengaruhi perluasan bisnis UMKM kuliner melalui jalur mediasi keunggulan bersaing, serta memberikan bukti empiris dari konteks UMKM kuliner Kota Makassar.

Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat kondisi ekonomi global yang tidak pasti dan persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut UMKM untuk terus berinovasi dan mengadopsi praktik bisnis yang lebih profesional dan terukur. Hasil survei APINDO menunjukkan bahwa 45,75% UKM tidak berencana melakukan ekspansi bisnis dalam lima tahun ke depan karena keterbatasan modal, persaingan tinggi, dan peluang pasar yang terbatas. Kondisi ini menunjukkan perlunya intervensi strategis untuk membantu UMKM memahami faktor-faktor kunci yang dapat mendorong pertumbuhan dan perluasan bisnis mereka. Secara teoritis, penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori keunggulan bersaing dan teori pertumbuhan bisnis dengan mengintegrasikan konstruk benchmarking dan strategi pemasaran dalam model yang komprehensif, sekaligus menguji mekanisme mediasi keunggulan bersaing dalam konteks UMKM kuliner. Secara praktis, temuan penelitian ini akan memberikan implikasi manajerial yang actionable bagi pelaku UMKM kuliner di Kota Makassar dan daerah lainnya dalam merancang strategi benchmarking dan pemasaran yang efektif untuk mencapai perluasan bisnis yang berkelanjutan. Bagi pemerintah daerah dan lembaga pendamping UMKM, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang program pembinaan dan pelatihan yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan daya saing dan pertumbuhan UMKM kuliner.

Perluasan bisnis atau *business expansion* merupakan strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan untuk memperbesar skala operasional, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan kapasitas produksi guna mencapai pertumbuhan pendapatan dan profit yang lebih tinggi. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), perluasan bisnis adalah kegiatan untuk memperbesar atau memperluas area bisnis yang ditandai dengan adanya penciptaan pasar baru, perluasan fasilitas, perekrutan karyawan baru, serta peningkatan aktivitas ekonomi dan dunia usaha. Bambang Riyanto menjelaskan bahwa perluasan bisnis dapat dilakukan melalui penambahan modal tetap dan modal kerja dalam perusahaan, sementara Alex menekankan bahwa perluasan bisnis bertujuan memperluas cakupan pasar serta kapasitas produksi sebagai respons terhadap peningkatan permintaan produk dan layanan. Dalam literatur manajemen strategis, perluasan bisnis dapat diukur melalui berbagai indikator, antara lain: (1) pertumbuhan penjualan (*sales growth*) yang mencerminkan peningkatan volume penjualan dari periode ke periode; (2) penambahan jumlah outlet atau gerai baru yang menunjukkan ekspansi geografis; (3) perluasan segmen pasar atau target konsumen baru; (4) diversifikasi produk atau layanan yang ditawarkan; (5) peningkatan kapasitas produksi dan sumber daya operasional; serta (6) ekspansi ke wilayah geografis yang lebih luas baik regional, nasional, maupun internasional. Dalam konteks penelitian ini, perluasan bisnis UMKM kuliner diukur menggunakan indikator pertumbuhan penjualan, rencana pembukaan cabang atau gerai baru, perluasan jangkauan pemasaran melalui platform digital, dan peningkatan variasi menu atau produk kuliner yang ditawarkan, mengingat indikator-indikator tersebut paling relevan dan aplikatif bagi karakteristik operasional UMKM kuliner.

Pemilihan Kota Makassar sebagai lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan strategis dan empiris. Pertama, Kota Makassar merupakan

pusat ekonomi dan perdagangan Indonesia Timur dengan jumlah penduduk mencapai 1,47 juta jiwa yang menciptakan pasar domestik yang besar bagi sektor kuliner. Kedua, sektor kuliner di Kota Makassar memiliki potensi yang sangat besar dengan kekayaan kuliner tradisional yang telah diakui secara nasional, sehingga menjadikan Makassar sebagai destinasi kuliner yang menarik bagi wisatawan dan masyarakat lokal. Ketiga, pemerintah Kota Makassar telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mendukung pengembangan UMKM melalui berbagai program inovatif seperti Appakabaji UMKM, Inkubator Center, dan berbagai kegiatan pameran dan festival kuliner yang secara konsisten dilaksanakan setiap tahunnya. Keempat, sebagaimana disampaikan oleh Ketua Dekranasda Kota Makassar dalam acara Inovasi dan Peluang UMKM Kuliner dan Fashion Lokal 2024, inovasi menjadi kunci untuk mengoptimalkan potensi UMKM agar lebih kompetitif di pasar internasional, namun masih banyak pelaku UMKM yang belum mengadopsi praktik benchmarking dan strategi pemasaran modern secara optimal. Kelima, dari sisi aksesibilitas data, Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar memiliki database UMKM yang terstruktur melalui sistem Sidatu Miciko (Sistem Informasi Data Usaha Mikro Kecil Menengah dan Koperasi), sehingga memudahkan proses identifikasi dan pemilihan sampel penelitian. Keenam, dinamika persaingan UMKM kuliner di Makassar yang semakin intensif dengan hadirnya berbagai pemain baru, baik pelaku UMKM lokal maupun franchise nasional dan internasional, menciptakan lingkungan kompetitif yang ideal untuk mengkaji pengaruh benchmarking dan strategi pemasaran terhadap perluasan bisnis. Dengan berbagai pertimbangan tersebut, Kota Makassar menjadi lokus penelitian yang sangat tepat dan representatif untuk mengeksplorasi fenomena perluasan bisnis UMKM kuliner di Indonesia.

Keterkaitan teoretis antar variabel dalam penelitian ini dibangun berdasarkan Resource-Based View (RBV) theory dan Dynamic Capability theory. Benchmarking sebagai praktik pembelajaran eksternal memungkinkan UMKM untuk mengidentifikasi dan mengadopsi sumber daya serta kapabilitas yang dimiliki oleh kompetitor unggul, sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing mereka dalam hal efisiensi operasional, kualitas produk, inovasi, dan responsivitas terhadap perubahan pasar. Di sisi lain, strategi pemasaran yang efektif, terutama melalui pemanfaatan media sosial, orientasi pelanggan, dan orientasi pesaing, memungkinkan UMKM untuk membangun brand awareness, memperluas jangkauan pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan menciptakan diferensiasi produk yang menjadi sumber keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang tercipta dari kombinasi praktik benchmarking dan strategi pemasaran akan menjadi fondasi yang kuat bagi UMKM untuk melakukan perluasan bisnis, karena keunggulan bersaing memberikan daya tarik bagi konsumen baru, meningkatkan retensi pelanggan, dan menciptakan legitimasi bisnis yang memudahkan akses terhadap sumber daya eksternal seperti pembiayaan dan kemitraan strategis. Dengan demikian, keunggulan bersaing berperan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan praktik benchmarking dan strategi pemasaran dengan perluasan bisnis. Hubungan ini sejalan dengan temuan Anisah (2024) yang menunjukkan bahwa benchmarking berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis, namun benchmarking tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja bisnis tanpa dimediasi oleh keunggulan bersaing. Pemahaman terhadap mekanisme mediasi ini menjadi krusial bagi pelaku UMKM dan pembuat kebijakan dalam merancang intervensi strategis yang tepat untuk mendorong pertumbuhan dan perluasan bisnis UMKM kuliner secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah benchmarking berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada UMKM kuliner di Kota Makassar?
2. Apakah strategi pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada UMKM kuliner di Kota Makassar?
3. Apakah benchmarking berpengaruh positif dan signifikan terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar?
4. Apakah strategi pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar?
5. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar?
6. Apakah keunggulan bersaing memediasi pengaruh benchmarking terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar?
7. Apakah keunggulan bersaing memediasi pengaruh strategi pemasaran terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah.

1. Menganalisis pengaruh benchmarking terhadap keunggulan bersaing pada UMKM kuliner di Kota Makassar.
2. Menganalisis pengaruh strategi pemasaran terhadap keunggulan bersaing pada UMKM kuliner di Kota Makassar.

3. Menganalisis pengaruh benchmarking terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar.
4. Menganalisis pengaruh strategi pemasaran terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar.
5. Menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar.
6. Menganalisis peran keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh benchmarking terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar.
7. Menganalisis peran keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh strategi pemasaran terhadap perluasan bisnis pada UMKM kuliner di Kota Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen strategis, khususnya dalam konteks UMKM di Indonesia. Secara spesifik, penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memperkaya literatur mengenai penerapan konsep *benchmarking* pada UMKM kuliner di Indonesia, yang selama ini lebih banyak diterapkan pada perusahaan besar.
2. Mengembangkan pemahaman tentang mekanisme hubungan antara benchmarking, strategi pemasaran, keunggulan bersaing, dan perluasan bisnis melalui model mediasi yang komprehensif.

3. Memberikan bukti empiris mengenai peran keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor strategis dengan perluasan bisnis pada konteks UMKM.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan panduan bagi pelaku UMKM kuliner di Kota Makassar dalam mengimplementasikan praktik benchmarking untuk meningkatkan daya saing dan memperluas bisnis mereka.
2. Menyediakan rekomendasi strategi pemasaran yang efektif untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan mendorong perluasan bisnis UMKM kuliner.
3. Membantu pelaku UMKM dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang perlu diprioritaskan untuk mencapai perluasan bisnis yang berkelanjutan.
4. Menjadi referensi praktis bagi asosiasi atau komunitas UMKM kuliner dalam merancang program pengembangan kapasitas anggotanya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 *Resource-Based View Theory* (Teori Berbasis Sumber Daya)

Resource-Based View (RBV) merupakan perspektif teoritis yang dikembangkan oleh Barney pada tahun 1991 dan telah menjadi salah satu kerangka kerja dominan dalam literatur manajemen strategis. Teori ini berpendapat bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan suatu organisasi berakar pada sumber daya dan kapabilitas internal yang bersifat unik, bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan dengan mudah. Dalam konteks UMKM kuliner, RBV memberikan landasan teoritis yang kuat untuk memahami bagaimana pelaku usaha dapat memanfaatkan aset-aset internal mereka seperti resep rahasia, keahlian memasak khas, kualitas bahan baku lokal, dan hubungan baik dengan pemasok sebagai fondasi untuk membangun diferensiasi produk dan layanan yang sulit ditiru oleh kompetitor. Teori ini juga menjelaskan bahwa sumber daya intangible seperti reputasi merek, pengetahuan pasar, dan jejaring sosial dapat menjadi pembeda utama yang mendorong perluasan bisnis. Penerapan RBV dalam penelitian ini relevan karena membantu menganalisis bagaimana UMKM kuliner di Kota Makassar mengoptimalkan sumber daya internal mereka melalui benchmarking dan strategi pemasaran untuk menciptakan keunggulan bersaing yang pada akhirnya mendukung ekspansi usaha mereka ke pasar yang lebih luas.

Perkembangan terkini dari RBV juga menekankan pentingnya *dynamic capabilities*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun,

dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal guna merespons perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Teece et al. (2016) dalam karya mereka yang diperbaharui menjelaskan bahwa *dynamic capabilities* memungkinkan perusahaan tidak hanya mempertahankan keunggulan kompetitif tetapi juga beradaptasi dengan disruption teknologi dan perubahan preferensi konsumen. Dalam industri kuliner yang dinamis, di mana tren makanan berubah dengan cepat dan persaingan semakin ketat, kemampuan UMKM untuk terus berinovasi dan menyesuaikan strategi bisnis mereka menjadi krusial. Oleh karena itu, RBV tidak hanya memandang sumber daya sebagai aset statis, melainkan sebagai platform dinamis yang harus terus dikembangkan dan diselaraskan dengan tuntutan pasar. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perluasan bisnis UMKM kuliner sangat bergantung pada kemampuan mereka dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya internal secara strategis.

2.1.2 *Competitive Advantage Theory* (Teori Keunggulan Bersaing)

Teori keunggulan bersaing yang dipopulerkan oleh Michael Porter pada tahun 1985 telah menjadi landasan fundamental dalam studi strategi bisnis dan manajemen. Porter mengidentifikasi dua strategi generik utama untuk mencapai keunggulan kompetitif: *cost leadership* (kepemimpinan biaya) dan *differentiation* (diferensiasi). *Cost leadership* berfokus pada efisiensi operasional dan pengendalian biaya untuk menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah dibandingkan kompetitor, sementara diferensiasi menekankan pada penciptaan nilai unik melalui inovasi produk, kualitas superior, atau layanan pelanggan yang menonjol. Dalam konteks UMKM kuliner di Kota Makassar, kedua strategi ini dapat diterapkan secara simultan atau selektif tergantung pada *positioning* pasar

yang dipilih. Sebagai contoh, UMKM yang menargetkan segmen pasar menengah ke bawah mungkin lebih fokus pada efisiensi biaya dan harga terjangkau, sementara UMKM yang menargetkan segmen premium akan lebih menekankan pada keunikan cita rasa, kualitas bahan baku, dan pengalaman kuliner yang eksklusif. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan tidak hanya memungkinkan UMKM untuk bertahan dalam persaingan, tetapi juga membuka peluang ekspansi bisnis melalui perluasan jaringan distribusi, pembukaan cabang baru, atau diversifikasi produk.

Studi terkini menunjukkan bahwa dalam era digital dan globalisasi, konsep keunggulan bersaing telah berkembang melampaui framework tradisional Porter. Li et al. (2021) dalam penelitian mereka mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing di era modern tidak hanya bergantung pada posisi pasar atau efisiensi biaya, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan teknologi digital, membangun ekosistem bisnis yang kolaboratif, dan menciptakan customer experience yang holistik. Dalam konteks UMKM kuliner, ini berarti bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai melalui pemanfaatan platform digital untuk pemasaran dan penjualan online, kolaborasi dengan food delivery services, penggunaan media sosial untuk membangun brand awareness, serta implementasi sistem manajemen pelanggan yang berbasis data. Lebih lanjut, keunggulan bersaing juga dapat diperkuat melalui praktik benchmarking yang sistematis, di mana UMKM belajar dari best practices kompetitor maupun pemain industri terkemuka untuk terus meningkatkan standar operasional dan kualitas produk mereka. Dengan demikian, keunggulan bersaing bukan lagi sekadar strategi defensif untuk bertahan,

melainkan menjadi kekuatan penggerak proaktif yang mendorong pertumbuhan dan perluasan bisnis yang berkelanjutan.

2.1.3 Benchmarking

2.1.3.1 Pengertian *Benchmarking*

Benchmarking merupakan proses sistematis dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengadaptasi praktik-praktik terbaik (best practices) dari organisasi lain, baik dalam industri yang sama maupun berbeda, dengan tujuan meningkatkan kinerja. Konsep ini kini dipandang sebagai mekanisme Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities*) yang memungkinkan UMKM untuk memperkuat sumber daya internal mereka (Teece, 2021). Camp (2020) mendefinisikan benchmarking sebagai pencarian secara sistematis terhadap best practices, ide-ide inovatif, dan prosedur operasi yang efektif yang mengarah pada kinerja superior. Konsep ini pertama kali dipopulerkan oleh Xerox Corporation pada akhir tahun 1970-an sebagai respons terhadap persaingan ketat dari produsen Jepang, dan sejak itu telah menjadi alat manajemen strategis yang diadopsi secara luas di berbagai sektor industri. Dalam konteks UMKM kuliner, benchmarking dapat diterapkan dengan cara mengobservasi dan mempelajari strategi operasional, teknik pemasaran, sistem manajemen inventori, hingga metode pelayanan pelanggan dari kompetitor yang sukses atau dari usaha kuliner di kota-kota lain yang telah berkembang pesat. Praktik benchmarking memungkinkan UMKM untuk tidak perlu "menemukan roda dari awal" tetapi dapat mengadopsi dan mengadaptasi strategi yang telah terbukti efektif, sehingga mempercepat proses pembelajaran dan meningkatkan daya saing.

Perkembangan konsep benchmarking dalam literatur kontemporer menunjukkan bahwa praktik ini tidak hanya terbatas pada perbandingan kuantitatif seperti produktivitas atau efisiensi biaya, tetapi juga mencakup aspek kualitatif seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan budaya organisasi. Dattakumar dan Jagadeesh (2021) menegaskan bahwa benchmarking efektif harus melibatkan analisis mendalam terhadap gap antara kinerja organisasi sendiri dengan benchmark target, diikuti dengan perencanaan dan implementasi perbaikan yang terstruktur. Lebih lanjut, benchmarking juga dapat berfungsi sebagai alat diagnostic untuk mengidentifikasi kelemahan internal yang mungkin tidak disadari oleh manajemen. Dalam era digital, benchmarking menjadi lebih mudah dilakukan melalui akses terhadap data online, review pelanggan, analisis kompetitor di media sosial, serta platform business intelligence yang menyediakan insight tentang tren industri dan performa kompetitor. Bagi UMKM kuliner di Kota Makassar, kemampuan untuk melakukan benchmarking secara konsisten dapat menjadi katalis penting dalam mengidentifikasi peluang pasar baru, meningkatkan standar kualitas produk, dan pada akhirnya mendukung strategi perluasan bisnis mereka.

2.1.3.2 Jenis-Jenis *Benchmarking*

Benchmarking dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan objek perbandingan dan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Watson (2020), terdapat empat jenis utama benchmarking yang umum dipraktikkan dalam dunia bisnis. Pertama, internal benchmarking, yaitu perbandingan kinerja antar unit, departemen, atau cabang dalam satu organisasi yang sama. Jenis ini paling mudah dilakukan karena akses data lebih terbuka dan tidak ada hambatan kompetitif, namun memiliki keterbatasan dalam hal inovasi karena hanya membandingkan

praktik internal. Kedua, *competitive benchmarking*, yang membandingkan kinerja organisasi dengan kompetitor langsung di industri yang sama. Jenis ini sangat relevan bagi UMKM kuliner yang ingin memahami positioning mereka di pasar lokal dan mengidentifikasi strategi kompetitor yang efektif. Ketiga, *functional benchmarking*, yaitu perbandingan fungsi atau proses spesifik dengan organisasi di industri berbeda yang memiliki keunggulan dalam fungsi tersebut misalnya, UMKM kuliner dapat belajar sistem manajemen antrian dari industri retail atau teknik *customer engagement* dari sektor *hospitality*. Keempat, *generic benchmarking*, yang membandingkan proses bisnis fundamental yang berlaku universal lintas industri, seperti *supply chain management*, *customer relationship management*, atau *digital marketing strategies*.

Setiap jenis *benchmarking* memiliki kelebihan dan tantangan tersendiri dalam implementasinya. Anand dan Kodali (2020) menjelaskan bahwa pemilihan jenis *benchmarking* harus disesuaikan dengan tujuan strategis organisasi, ketersediaan data, dan tingkat kematangan organisasi dalam mengelola perubahan. *Competitive benchmarking*, meskipun sangat relevan, seringkali menghadapi tantangan dalam mengakses data kompetitor yang akurat dan menghindari praktik yang melanggar etika bisnis atau hukum persaingan usaha. Sementara itu, *functional* dan *generic benchmarking* menawarkan peluang inovasi lintas sektor yang dapat memberikan perspektif baru dan solusi kreatif terhadap permasalahan bisnis. Dalam konteks UMKM kuliner di Kota Makassar, kombinasi antara *competitive benchmarking* untuk memahami dinamika pasar lokal dan *functional benchmarking* untuk meningkatkan efisiensi operasional dapat menjadi strategi

yang paling efektif. Misalnya, UMKM dapat membandingkan menu dan harga dengan kompetitor lokal (*competitive*), sekaligus belajar sistem pemesanan online dan delivery management dari bisnis e-commerce atau cloud kitchen yang lebih advanced (*functional*). Dengan demikian, benchmarking yang komprehensif dan multi-perspektif dapat memberikan wawasan holistik yang mendukung pengambilan keputusan strategis dalam perluasan bisnis.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator *Benchmarking*

Benchmarking efektif harus melibatkan tahapan yang terstruktur, yang disebut sebagai Dimensi Proses *Benchmarking* (Spendolini, 2020):

1. Identifikasi Praktik Terbaik: Tahap strategis penentuan area fungsional kunci dan pemilihan mitra tolok ukur (*benchmark partner*). Pemilihan dapat berupa perbandingan dengan kompetitor langsung (*competitive benchmarking*) atau dengan organisasi di industri berbeda (*functional/generic benchmarking*) yang unggul dalam fungsi spesifik (Watson, 2020).
2. Pengumpulan Informasi: Aktivitas mengumpulkan data secara sistematis dan etis mengenai praktik yang diterapkan oleh benchmark. Dalam era digital, hal ini mencakup analisis data online, review pelanggan, dan performa di media sosial.
3. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*): Proses kritis membandingkan kinerja UMKM dengan benchmark target. Tujuannya adalah mengidentifikasi gap dan memahami mengapa kompetitor lebih unggul, mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif (Dattakumar & Jagadeesh, 2021).

4. Implementasi Perbaikan: Tindakan nyata untuk mengadaptasi dan menerapkan praktik yang dipelajari menjadi rencana aksi konkret. Implementasi harus disesuaikan dengan konteks lokal UMKM (Anand & Kodali, 2020).
5. Monitoring dan Evaluasi: Proses berkelanjutan yang memastikan praktik baru memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja (misalnya: peningkatan efisiensi atau kualitas produk), sekaligus menjamin *continuous improvement*.

2.1.4 Strategi Pemasaran

2.1.4.1 Pengertian Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan rencana komprehensif yang dirancang untuk mencapai tujuan pemasaran organisasi melalui pemahaman mendalam tentang pasar sasaran, analisis kompetitif, dan pengembangan marketing mix yang efektif. Kotler dan Keller (2022) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai logika pemasaran di mana unit bisnis berharap untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan mencapai hubungan yang menguntungkan dengan mereka. Strategi pemasaran yang efektif harus dimulai dengan segmentasi pasar yang jelas, pemilihan target market yang tepat, dan positioning produk atau layanan yang distingtif di benak konsumen. Dalam konteks UMKM kuliner di Kota Makassar, strategi pemasaran menjadi sangat krusial mengingat tingginya tingkat persaingan, perubahan cepat dalam preferensi konsumen, dan semakin pentingnya peran media digital dalam mempengaruhi keputusan pembelian. UMKM yang mampu merancang dan mengimplementasikan strategi pemasaran yang tepat akan memiliki peluang lebih besar untuk menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, dan pada akhirnya mencapai pertumbuhan penjualan yang mendukung ekspansi bisnis.

Perkembangan terkini dalam strategi pemasaran menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari marketing tradisional yang berfokus pada produk dan transaksi, menuju relationship marketing dan customer experience management yang menekankan pada pembangunan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Chaffey dan Ellis-Chadwick (2022) dalam bukunya tentang digital marketing menjelaskan bahwa strategi pemasaran modern harus mengintegrasikan channel online dan offline (*omnichannel approach*), memanfaatkan data analytics untuk memahami perilaku konsumen secara lebih mendalam, dan menciptakan konten yang engaging untuk membangun brand awareness dan loyalty. Dalam era media sosial, strategi pemasaran juga harus mempertimbangkan user-generated content, influencer marketing, dan community building sebagai elemen penting dalam membangun brand equity. Bagi UMKM kuliner, ini berarti bahwa strategi pemasaran tidak lagi cukup hanya dengan mengandalkan word-of-mouth atau promosi konvensional, tetapi harus secara aktif memanfaatkan platform digital seperti Instagram, TikTok, Google My Business, dan marketplace online untuk menjangkau audiens yang lebih luas dan membangun engagement yang lebih kuat dengan konsumen. Dengan demikian, strategi pemasaran yang adaptif dan inovatif menjadi kunci dalam mendorong perluasan bisnis UMKM kuliner di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

2.1.4.2 Elemen-Elemen Strategi Pemasaran (*Marketing Mix*)

Konsep marketing mix atau bauran pemasaran telah menjadi kerangka kerja klasik dalam strategi pemasaran sejak diperkenalkan oleh McCarthy pada tahun 1960 dengan model 4P: *Product*, *Price*, *Place*, dan *Promotion*. Namun, dalam konteks industri jasa seperti kuliner, model ini kemudian dikembangkan menjadi 7P dengan penambahan *People*, *Process*, dan *Physical Evidence* untuk

mengakomodasi karakteristik unik dari jasa yang bersifat *intangible*, *inseparable*, *variable*, dan *perishable*. *Product* (produk) dalam konteks UMKM kuliner mencakup menu makanan dan minuman yang ditawarkan, kualitas bahan baku, cita rasa, presentasi visual, variasi menu, serta inovasi produk baru. Armstrong et al. (2023) menekankan bahwa produk harus dirancang berdasarkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan preferensi target market, serta harus terus dievaluasi dan diperbaharui untuk menjaga relevansi dengan tren pasar. *Price* (harga) mencerminkan nilai ekonomis yang ditetapkan untuk produk dan harus mempertimbangkan biaya produksi, harga kompetitor, persepsi nilai pelanggan, serta tujuan finansial bisnis apakah fokus pada penetrasi pasar, *skimming*, atau kompetisi harga.

Place (distribusi) berkaitan dengan saluran distribusi dan aksesibilitas produk bagi konsumen. Dalam industri kuliner, *place* dapat berupa lokasi fisik restoran atau warung, sistem *delivery*, kerjasama dengan platform online food *delivery* seperti GoFood atau GrabFood, serta kehadiran di food court atau event kuliner. *Promotion* (promosi) mencakup seluruh aktivitas komunikasi pemasaran untuk menginformasikan, mempersuasi, dan mengingatkan konsumen tentang produk. Belch dan Belch (2021) menjelaskan bahwa promosi yang efektif harus mengintegrasikan berbagai tools seperti iklan (*advertising*), *sales promotion*, *public relations*, *personal selling*, dan *digital marketing* untuk menciptakan integrasi *marketing communications* yang konsisten dan *impactful*. *People* (orang) merujuk pada semua individu yang terlibat dalam proses pelayanan, termasuk pemilik, chef, pelayan, dan kasir, yang memiliki peran penting dalam menciptakan *customer experience*. *Process* (proses) adalah prosedur, mekanisme, dan alur aktivitas dalam penyampaian layanan, mulai dari pemesanan, pembayaran, penyiapan makanan, hingga penyajian. *Physical Evidence* (bukti fisik) mencakup semua elemen *tangible*

yang mendukung persepsi kualitas layanan, seperti desain interior, kebersihan, packaging, dan branding materials. Ketujuh elemen marketing mix ini harus dirancang secara terintegrasi dan konsisten untuk menciptakan positioning yang kuat dan mendukung strategi perluasan bisnis UMKM kuliner.

Strategi pemasaran dalam industri jasa, seperti kuliner, dioperasionalkan melalui Bauran Pemasaran 7P, yang dikembangkan dari model 4P tradisional dengan penambahan *People*, *Process*, dan *Physical Evidence* (Booms & Bitner, 1981).

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Strategi Pemasaran

Kerangka 7P ini secara langsung membangun keunggulan bersaing melalui diferensiasi di mata pelanggan:

1. *Product* (Produk): Diukur dari kualitas, konsistensi cita rasa, dan inovasi menu (Armstrong et al., 2023). Inovasi produk merupakan dimensi kunci dalam menciptakan diferensiasi.
2. *Price* (Harga): Diukur dari penetapan harga yang kompetitif dan mencerminkan value for money bagi target pasar.
3. *Place* (Tempat/Distribusi): Mencakup aksesibilitas lokasi fisik dan efektivitas saluran distribusi digital (GoFood, GrabFood), yang merupakan bagian dari *omnichannel approach* (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).
4. *Promotion* (Promosi): Aktivitas komunikasi yang terintegrasi, dengan fokus pada pemasaran digital (*social media marketing*, *influencer*) untuk membangun *brand equity* (Belch & Belch, 2021).
5. *People* (Orang): Kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam pelayanan, diukur dari kompetensi dan keramahan, yang krusial dalam menciptakan *customer experience*.

6. *Process* (Proses): Efisiensi prosedur dan mekanisme pelayanan, yang menjamin kepuasan pelanggan dan konsistensi layanan.
7. *Physical Evidence* (Bukti Fisik): Semua elemen tangible (kebersihan, desain, packaging) yang mendukung persepsi kualitas layanan.

2.1.5 Keunggulan Bersaing

2.1.5.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan dan posisi menguntungkan bagi dirinya sendiri relatif terhadap kompetitor dalam industri yang sama. Porter (2020) dalam revisi teorinya menegaskan bahwa keunggulan bersaing terjadi ketika perusahaan mampu menghasilkan nilai ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan marginal competitor dalam pasar produknya, yang dapat dicapai melalui biaya yang lebih rendah atau diferensiasi yang lebih tinggi. Barney dan Hesterly (2021) menambahkan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan harus memenuhi kriteria VRIN: Valuable (bernilai), Rare (langka), Inimitable (sulit ditiru), dan Non-substitutable (tidak dapat digantikan). Dalam konteks UMKM kuliner di Kota Makassar, keunggulan bersaing dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk, seperti keunikan resep atau cita rasa yang khas, kualitas bahan baku yang superior, lokasi strategis, brand image yang kuat, pelayanan yang memuaskan, atau efisiensi operasional yang menghasilkan harga kompetitif. Keunggulan bersaing bukan hanya menjadi alat defensif untuk bertahan dalam persaingan, tetapi juga menjadi platform pertumbuhan yang memungkinkan UMKM untuk memperluas pangsa pasar, meningkatkan profitabilitas, dan membuka peluang ekspansi bisnis.

Perkembangan konsep keunggulan bersaing dalam literatur terkini menunjukkan bahwa dalam era digital dan globalisasi, sumber keunggulan bersaing telah bergeser dari aset tangible dan skala ekonomi menuju intangible assets seperti *brand equity*, *customer relationships*, *organizational learning*, dan *innovation capability*. Teece (2021) dalam framework dynamic capabilities menekankan bahwa keunggulan bersaing yang sustainable di lingkungan bisnis yang turbulen memerlukan kemampuan organisasi untuk sensing (mendeteksi peluang dan ancaman), seizing (memanfaatkan peluang), dan transforming (merekonfigurasi aset dan struktur organisasi). Dalam konteks UMKM kuliner, ini berarti bahwa keunggulan bersaing tidak cukup hanya dibangun di awal pendirian usaha, tetapi harus terus dipelihara dan diperbarui melalui inovasi berkelanjutan, responsivitas terhadap feedback konsumen, dan adaptasi terhadap tren pasar. Misalnya, UMKM yang awalnya unggul karena resep tradisional mungkin perlu berinovasi dengan varian modern atau fusion untuk menarik generasi milenial dan Gen Z. Demikian pula, UMKM yang mengandalkan lokasi fisik harus mulai membangun presence digital agar tetap relevan di era online food ordering. Dengan demikian, keunggulan bersaing adalah konstruk dinamis yang memerlukan upaya manajemen strategis yang berkelanjutan untuk mempertahankannya seiring waktu.

2.1.5.2 Sumber-Sumber Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dapat bersumber dari berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Berdasarkan perspektif *Resource-Based View*, sumber keunggulan bersaing utama berasal dari sumber daya dan kapabilitas internal yang unik. Hitt et al. (2021) mengklasifikasikan sumber daya organisasi menjadi *tangible resources* (seperti aset fisik, finansial, dan teknologi) dan *intangible resources*

(seperti pengetahuan, reputasi, budaya organisasi, dan *human capital*). Dalam konteks UMKM kuliner, *tangible resources* dapat berupa peralatan masak modern, lokasi strategis di area dengan traffic tinggi, atau modal kerja yang memadai untuk *supply chain* yang stabil. Sementara itu, *intangible resources* mencakup resep rahasia yang diwariskan turun-temurun, keahlian chef atau pemilik dalam mengolah masakan khas, reputasi positif di kalangan konsumen lokal, serta jejaring dengan supplier bahan baku berkualitas. Amit dan Schoemaker (2020) menekankan bahwa sumber daya saja tidak cukup, tetapi harus dikombinasikan dengan capabilities, yaitu kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dan memanfaatkan sumber daya tersebut untuk menciptakan nilai. Misalnya, UMKM yang memiliki bahan baku berkualitas tinggi tetapi tidak memiliki kemampuan dalam pengolahan atau presentasi yang menarik tidak akan mampu menciptakan keunggulan bersaing yang signifikan.

Selain sumber daya internal, keunggulan bersaing juga dapat berasal dari positioning strategis di pasar. Porter (2022) dalam model generic strategies mengidentifikasi tiga strategi dasar: cost leadership, differentiation, dan focus.

Cost leadership cocok untuk UMKM yang mampu mencapai efisiensi operasional tinggi sehingga dapat menawarkan harga lebih rendah tanpa mengorbankan kualitas. *Differentiation strategy* tepat bagi UMKM yang menawarkan produk atau layanan unik yang sulit ditiru, seperti menu fusion yang inovatif, konsep dining experience yang berbeda, atau penggunaan ingredient organik dan sustainable. *Focus strategy*, baik *cost focus* maupun *differentiation focus*, cocok untuk UMKM yang menargetkan segmen pasar niche tertentu, misalnya kuliner tradisional Makassar autentik, menu healthy food, atau makanan

berbasis plant-based. Selain itu, keunggulan bersaing juga dapat diperoleh melalui first-mover advantage, yaitu keuntungan yang didapat dari menjadi pemain pertama yang memasuki pasar baru atau memperkenalkan inovasi baru. Lieberman dan Montgomery (2020) menjelaskan bahwa first mover dapat membangun *brand recognition* yang kuat, membangun switching cost bagi konsumen, dan mengamankan akses terhadap sumber daya kunci seperti lokasi strategis atau supplier eksklusif. Namun, first-mover juga menghadapi risiko tinggi karena ketidakpastian pasar dan biaya edukasi konsumen. Oleh karena itu, pemilihan sumber keunggulan bersaing harus disesuaikan dengan karakteristik UMKM, kondisi pasar, dan tujuan strategis jangka panjang.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Keunggulan Bersaing

Dalam mengukur keunggulan bersaing secara empiris, berbagai peneliti telah mengembangkan dimensi dan indikator yang dapat dioperasionalisasikan. Day dan Wensley (2021) mengidentifikasi dua dimensi utama keunggulan bersaing: *superior skills* dan *superior resources*. *Superior skills* merujuk pada kemampuan organisasi yang lebih baik dalam melakukan aktivitas tertentu dibandingkan kompetitor, seperti *product development*, *customer service*, atau *supply chain management*. *Superior resources* mencakup kepemilikan aset tangible maupun intangible yang lebih unggul, seperti brand equity yang kuat, lokasi premium, atau teknologi proprietary. Li et al. (2022) dalam penelitian mereka mengukur keunggulan bersaing melalui tiga dimensi: *product differentiation*, *cost leadership*, dan *marketing capabilities*. *Product differentiation* diukur melalui indikator seperti keunikan produk, kualitas superior, inovasi yang berkelanjutan, dan citra merek yang kuat. *Cost leadership* diukur melalui efisiensi operasional,

pengendalian biaya yang ketat, harga kompetitif, serta kemampuan negosiasi dengan supplier. *Marketing capabilities* mencakup efektivitas promosi, kekuatan distribusi, kemampuan dalam membangun *customer loyalty*, serta responsivitas terhadap perubahan pasar.

Dalam konteks penelitian ini, keunggulan bersaing UMKM kuliner akan diukur melalui beberapa indikator yang relevan dengan industri kuliner di Makassar. Pertama, keunikan produk yang mencerminkan diferensiasi dalam hal cita rasa, resep, atau konsep menu yang sulit ditiru oleh kompetitor. Kedua, kualitas produk yang konsisten dan superior, yang dapat diukur melalui persepsi pelaku usaha terhadap kepuasan pelanggan dan testimonial positif. Ketiga, harga yang kompetitif namun tetap menguntungkan, yang menunjukkan kemampuan dalam cost management tanpa mengurangi value yang diterima konsumen. Keempat, reputasi dan citra merek yang baik di mata konsumen, yang dapat tercermin dari tingkat repeat purchase, word-of-mouth positif, dan jumlah follower di media sosial. Kelima, kecepatan dan kualitas pelayanan, yang merupakan faktor kritis dalam industri kuliner di mana *customer experience* sangat mempengaruhi loyalitas. Keenam, kemampuan inovasi dalam mengembangkan menu baru atau adaptasi terhadap tren kuliner terkini, yang menunjukkan *dynamic capabilities* UMKM. Ketujuh, aksesibilitas dan kemudahan konsumen dalam mendapatkan produk, baik melalui lokasi fisik maupun layanan delivery online.

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan harus memenuhi kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) (Barney & Hesterly, 2021). Konstruksi ini diukur melalui dimensi yang mencakup diferensiasi dan kapabilitas:

1. Keunikan Produk: Mencerminkan Diferensiasi dan unsur Inimitable dari VRIN. Diukur dari keunikan resep/cita rasa dan sulit ditirunya konsep produk.
2. Kualitas Produk dan Layanan: Mencerminkan superioritas kualitas dan konsistensi, yang merupakan komponen *Product Differentiation* (Li et al., 2022).
3. Harga Kompetitif: Mencerminkan strategi *Cost Leadership* melalui efisiensi operasional dan kemampuan *cost management*.
4. Inovasi: Kapabilitas dinamis UMKM dalam pengembangan menu baru/adaptasi tren.
5. Reputasi Merek: Aset intangible yang kuat, diukur dari loyalitas pelanggan (*repeat purchase*) dan citra positif.
6. Kecepatan Respons terhadap Pasar: Diukur dari kemampuan UMKM dalam mengidentifikasi dan merespons perubahan kebutuhan pelanggan, mencerminkan *Superior Skills* (Day & Wensley, 2021).

2.1.6 Perluasan Bisnis

2.1.6.1 Pengertian Perluasan Bisnis

Perluasan bisnis (*business expansion*) merupakan strategi pertumbuhan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan skala operasi, memperluas jangkauan pasar, atau mendiversifikasi lini produk dan layanan dengan tujuan meningkatkan *revenue*, *profitabilitas*, dan nilai perusahaan secara keseluruhan. Ansoff (2023) dalam matrix strategi pertumbuhannya mengidentifikasi empat arah pertumbuhan: market penetration (penetrasi pasar yang ada dengan produk yang ada), market development (ekspansi ke pasar baru dengan produk yang ada),

product development (pengembangan produk baru untuk pasar yang ada), dan diversification (memasuki pasar baru dengan produk baru). Dalam konteks UMKM kuliner di Kota Makassar, perluasan bisnis dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk konkret seperti pembukaan cabang atau outlet baru di lokasi berbeda, perluasan kapasitas produksi dan area pelayanan di lokasi yang sudah ada, penambahan varian menu atau lini produk baru, ekspansi ke channel distribusi baru seperti catering atau produk frozen food, kemitraan franchise atau waralaba, serta ekspansi geografis ke kota-kota lain di Sulawesi atau Indonesia. Perluasan bisnis merupakan indikator kesuksesan dan keberlanjutan UMKM, karena menunjukkan bahwa usaha tersebut tidak hanya mampu bertahan tetapi juga tumbuh dan berkembang dalam lingkungan kompetitif.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa keputusan perluasan bisnis harus didasarkan pada analisis yang matang terhadap berbagai faktor internal dan eksternal. Hisrich et al. (2020) menekankan bahwa perluasan bisnis yang prematur atau tidak terencana dengan baik dapat berisiko terhadap kesulitan finansial, penurunan kualitas produk, atau kehilangan fokus pada core business. Oleh karena itu, perluasan bisnis yang sukses memerlukan persiapan yang komprehensif meliputi kesiapan modal, sistem operasional yang *scalable*, *human resources* yang kompeten, serta strategi pemasaran yang efektif untuk memasuki pasar baru atau menarik segmen konsumen yang lebih luas. Dalam konteks UMKM, perluasan bisnis seringkali menghadapi tantangan keterbatasan sumber daya finansial, keterbatasan kapasitas manajerial, dan risiko operasional yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan besar. Namun, dengan perencanaan yang matang dan eksekusi yang disiplin, perluasan bisnis dapat menjadi lompatan pertumbuhan yang

signifikan bagi UMKM kuliner untuk meningkatkan skala ekonomi, memperkuat posisi pasar, dan meningkatkan brand awareness di kalangan konsumen yang lebih luas.

2.1.6.2 Bentuk-Bentuk Perluasan Bisnis UMKM

Perluasan bisnis UMKM dapat mengambil berbagai bentuk tergantung pada karakteristik usaha, sumber daya yang tersedia, dan peluang pasar yang diidentifikasi. Bentuk pertama adalah perluasan internal (*organic growth*), yaitu pertumbuhan yang berasal dari peningkatan kapasitas atau operasi bisnis yang sudah ada. Dalam konteks UMKM kuliner, ini dapat berupa perluasan area tempat makan, penambahan meja dan kursi, renovasi atau rebranding untuk menciptakan ambience yang lebih menarik, atau penambahan shift operasional untuk melayani lebih banyak konsumen. Wheelen dan Hunger (2020) menjelaskan bahwa *organic growth* memiliki keunggulan dalam hal kontrol penuh terhadap kualitas dan operasional, serta risiko yang lebih terkendali karena tidak melibatkan pihak eksternal. Bentuk kedua adalah perluasan geografis, yaitu membuka cabang atau outlet baru di lokasi yang berbeda, baik masih dalam satu kota maupun di kota lain. Strategi ini memungkinkan UMKM untuk menjangkau konsumen di area yang lebih luas dan mengurangi risiko konsentrasi pasar pada satu lokasi saja. Namun, perluasan geografis memerlukan investasi modal yang lebih besar dan kompleksitas manajemen yang meningkat, terutama dalam hal quality control dan konsistensi *brand experience* di setiap cabang.

Bentuk ketiga adalah diversifikasi produk, yaitu penambahan lini produk atau menu baru yang melengkapi atau berbeda dari produk inti. Misalnya, UMKM yang awalnya fokus pada makanan berat dapat menambahkan menu dessert atau

minuman specialty, atau UMKM yang berbasis dine-in dapat mengembangkan produk frozen food yang dapat dijual di retail. Kotler et al. (2023) menyatakan bahwa diversifikasi dapat mengurangi ketergantungan pada satu kategori produk dan meningkatkan resilience bisnis terhadap fluktuasi permintaan. Bentuk keempat adalah perluasan channel distribusi, yaitu menambahkan saluran penjualan baru selain channel yang sudah ada. UMKM kuliner dapat memperluas dari pure offline menjadi omnichannel dengan memanfaatkan platform online food delivery, membuka layanan catering untuk event atau corporate, atau menjual produk melalui marketplace dan social commerce. Bentuk kelima adalah kemitraan dan franchise, yaitu mengembangkan model bisnis di mana pihak lain dapat membuka usaha dengan menggunakan brand dan sistem operasional yang sudah ada. Model franchise cocok bagi UMKM yang sudah memiliki *brand equity* yang kuat dan standar operasional yang jelas, karena dapat mempercepat ekspansi dengan modal yang lebih terbatas. Masing-masing bentuk perluasan bisnis memiliki karakteristik, keunggulan, dan tantangan tersendiri, sehingga pemilihan strategi perluasan harus disesuaikan dengan visi bisnis, kapabilitas internal, dan kondisi pasar eksternal.

2.1.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perluasan Bisnis

Keputusan dan keberhasilan perluasan bisnis dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Dari perspektif internal, faktor pertama adalah ketersediaan sumber daya finansial. Brigham dan Houston (2022) menekankan bahwa perluasan bisnis memerlukan investasi modal yang signifikan, baik untuk capex (*capital expenditure*) seperti pembangunan atau renovasi tempat usaha, maupun untuk opex (*operational expenditure*) seperti biaya promosi dan rekrutmen SDM. UMKM yang memiliki cash flow positif, akses ke pembiayaan

perbankan, atau kemampuan untuk menarik investor akan lebih mampu melakukan ekspansi dibandingkan UMKM dengan keterbatasan modal. Faktor kedua adalah kapabilitas manajerial dan organisasi. Perluasan bisnis memerlukan sistem manajemen yang lebih kompleks, termasuk manajemen inventori yang efisien, quality control yang ketat, koordinasi antar cabang, serta leadership yang kuat dari pemilik atau manajer. Robbins dan Judge (2021) mengingatkan bahwa banyak UMKM gagal dalam ekspansi bukan karena produk yang tidak baik, tetapi karena ketidakmampuan manajemen dalam mengelola kompleksitas operasional yang meningkat.

Faktor internal ketiga adalah keunggulan bersaing yang dimiliki. UMKM yang telah membangun diferensiasi produk, brand awareness yang kuat, dan basis pelanggan loyal akan lebih mudah untuk melakukan ekspansi karena sudah memiliki fondasi pasar yang solid. Sebaliknya, UMKM yang belum memiliki positioning jelas atau masih bergantung pada word-of-mouth lokal akan menghadapi tantangan lebih besar dalam menarik konsumen di pasar baru. Dari perspektif eksternal, faktor pertama adalah kondisi pasar dan permintaan konsumen. Perluasan bisnis akan lebih berhasil jika dilakukan pada pasar yang sedang tumbuh, memiliki daya beli yang tinggi, dan preferensi konsumen yang sesuai dengan produk yang ditawarkan. Analisis pasar yang mendalam melalui market research dan feasibility study sangat penting untuk meminimalkan risiko kegagalan ekspansi. Faktor eksternal kedua adalah tingkat kompetisi di pasar target. Pasar yang sudah jenuh dengan banyak pemain akan memerlukan strategi diferensiasi dan promosi yang lebih agresif untuk dapat bersaing. Faktor ketiga adalah regulasi dan kebijakan pemerintah. Kemudahan perizinan usaha, dukungan

pemerintah daerah terhadap UMKM, ketersediaan infrastruktur seperti akses jalan dan utilitas publik, serta stabilitas politik dan keamanan daerah juga mempengaruhi keputusan ekspansi. Pemahaman komprehensif terhadap faktor-faktor ini akan membantu UMKM kuliner dalam merencanakan strategi perluasan bisnis yang lebih matang dan mengurangi risiko kegagalan.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Perluasan Bisnis

Untuk mengoperasionalkan konstruk perluasan bisnis dalam penelitian ini, perlu diidentifikasi dimensi-dimensi dan indikator yang dapat diukur. Berdasarkan kajian literatur dan adaptasi dengan konteks UMKM kuliner, dimensi pertama adalah pertumbuhan skala operasional, yang mencerminkan peningkatan kapasitas produksi dan pelayanan. Indikator dari dimensi ini meliputi peningkatan jumlah produksi atau penjualan, penambahan kapasitas tempat usaha (area atau jumlah kursi), penambahan peralatan produksi atau teknologi, serta peningkatan jam operasional untuk melayani lebih banyak konsumen. Davidsson et al. (2020) menekankan bahwa pertumbuhan skala operasional adalah indikator paling objektif dari business expansion karena dapat diukur secara kuantitatif melalui data penjualan, kapasitas, atau aset fisik.

Dimensi kedua adalah ekspansi geografis dan pembukaan outlet baru, yang mengukur perluasan jangkauan pasar melalui pendirian cabang atau lokasi usaha tambahan. Indikator meliputi jumlah cabang atau outlet yang telah dibuka, rencana konkret untuk pembukaan cabang baru dalam waktu dekat, ekspansi ke wilayah geografis baru di luar area operasi awal, serta keikutsertaan dalam event atau bazaar kuliner di berbagai lokasi sebagai bentuk eksplorasi pasar baru. Dimensi ketiga adalah diversifikasi produk dan layanan, yang mencerminkan perluasan lini bisnis

untuk mengurangi dependensi pada satu kategori produk. Indikator mencakup penambahan varian menu baru secara regular, pengembangan produk derivatif seperti frozen food atau packaged food, penambahan layanan baru seperti catering atau private dining, serta kolaborasi produk dengan brand lain (*co-branding*).

Dimensi keempat adalah perluasan channel distribusi dan penetrasi pasar digital, yang sangat relevan di era digital saat ini. Indikator meliputi keaktifan dalam platform online food delivery (GoFood, GrabFood, ShopeeFood), pengembangan sistem online ordering sendiri melalui website atau aplikasi, penjualan produk melalui *marketplace e-commerce* atau *social commerce*, serta partisipasi dalam program kemitraan atau B2B supply untuk kantin atau restoran lain. Dimensi kelima adalah pertumbuhan sumber daya manusia dan organisasi, yang mencerminkan peningkatan kapabilitas internal untuk mendukung ekspansi. Indikator mencakup penambahan jumlah karyawan, peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan, pembentukan struktur organisasi yang lebih formal, serta implementasi sistem manajemen dan SOP yang lebih terstruktur. Kelima dimensi ini secara holistik menggambarkan perluasan bisnis sebagai konstruk multi-faceted yang tidak hanya diukur dari pertumbuhan fisik atau finansial, tetapi juga dari pengembangan kapabilitas organisasi dan perluasan jangkauan pasar yang lebih strategis.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris memberikan landasan penting dalam membangun hipotesis penelitian dengan cara menganalisis temuan-temuan dari penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi hubungan antara variabel-variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini,

meskipun dengan konteks industri, metode, atau lokasi yang berbeda. Melalui sintesis dari berbagai studi empiris, dapat diidentifikasi pola-pola konsistensi maupun inkonsistensi dalam hubungan antar variabel, yang kemudian menjadi dasar untuk merumuskan kerangka konseptual dan hipotesis penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian relevan yang mendukung hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Anastasia dan Sutapa (2020) dengan judul "Pengaruh Strategi Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran pada UMKM di Kota Semarang" menemukan bahwa strategi pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM yang menerapkan strategi pemasaran yang efektif, terutama melalui diferensiasi produk dan promosi digital, mampu membangun posisi kompetitif yang lebih kuat di pasar. Keunggulan bersaing yang tercipta selanjutnya berdampak positif pada kinerja pemasaran, termasuk peningkatan penjualan dan ekspansi pasar. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan 150 responden UMKM di berbagai sektor, dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Temuan ini mendukung argumen bahwa strategi pemasaran yang terencana dengan baik dapat menjadi determinan penting dalam menciptakan keunggulan bersaing, yang kemudian membuka peluang untuk pertumbuhan bisnis.

Studi oleh Rahmawati dan Kusuma (2021) tentang "Peran Benchmarking dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM Kuliner di Era Digital" menunjukkan bahwa praktik benchmarking berpengaruh positif terhadap daya saing UMKM. Penelitian yang dilakukan terhadap 100 UMKM kuliner di Yogyakarta ini

menemukan bahwa UMKM yang secara konsisten melakukan benchmarking terhadap kompetitor dan best practices industri menunjukkan peningkatan signifikan dalam aspek kualitas produk, efisiensi operasional, dan inovasi menu. Benchmarking membantu UMKM untuk mengidentifikasi gap dalam kinerja mereka dan mengadopsi praktik-praktik yang terbukti efektif, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi. Hasil analisis menggunakan regresi berganda menunjukkan bahwa dimensi proses benchmarking dan outcome benchmarking memiliki pengaruh paling signifikan terhadap peningkatan daya saing. Penelitian ini memperkuat proposisi bahwa benchmarking bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga strategi proaktif untuk membangun keunggulan kompetitif.

Wijaya dan Pratama (2021) dalam penelitian berjudul "Strategi Pemasaran Digital dan Perluasan Pasar UMKM di Masa Pandemi COVID-19" menemukan bahwa strategi pemasaran digital berpengaruh signifikan terhadap kemampuan UMKM dalam melakukan ekspansi pasar. Penelitian yang melibatkan 180 UMKM di wilayah Jawa Barat ini menunjukkan bahwa UMKM yang aktif memanfaatkan media sosial, marketplace, dan platform online food delivery mampu menjangkau konsumen yang lebih luas dan meningkatkan volume penjualan secara substansial. Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa strategi pemasaran digital tidak hanya berdampak langsung pada perluasan pasar, tetapi juga memperkuat brand awareness dan customer engagement, yang merupakan aset penting untuk ekspansi jangka panjang. Analisis menggunakan path analysis menunjukkan bahwa efek tidak langsung melalui brand awareness lebih kuat dibandingkan efek langsung, mengindikasikan pentingnya pembangunan reputasi digital sebagai mediator dalam proses ekspansi bisnis.

Penelitian oleh Santoso dan Rahardjo (2022) tentang "Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Pertumbuhan Usaha UMKM: Studi pada Sektor Kuliner di Surabaya" memberikan bukti empiris bahwa keunggulan bersaing merupakan prediktor kuat terhadap pertumbuhan usaha. Penelitian ini melibatkan 200 UMKM kuliner dan menggunakan mixed-method approach dengan kombinasi survei kuantitatif dan wawancara mendalam. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa keunggulan bersaing yang diukur melalui diferensiasi produk, efisiensi biaya, dan kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan usaha yang diukur melalui peningkatan omzet, penambahan cabang, dan diversifikasi produk. Temuan kualitatif memperkaya pemahaman dengan mengidentifikasi bahwa UMKM dengan keunggulan bersaing yang kuat cenderung lebih berani mengambil keputusan investasi untuk ekspansi karena mereka memiliki confidence terhadap penerimaan pasar. Penelitian ini juga menemukan bahwa keunggulan bersaing dapat menjadi buffer terhadap tekanan kompetitif dan volatilitas pasar, sehingga memberikan stabilitas yang diperlukan untuk pertumbuhan berkelanjutan.

Lestari dan Nugraha (2022) melakukan studi dengan judul "Benchmarking Kompetitor sebagai Strategi Inovasi UMKM Kuliner Tradisional Menuju Pasar Modern". Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana praktik benchmarking membantu UMKM kuliner tradisional untuk bertransformasi dan beradaptasi dengan preferensi konsumen modern. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus pada 10 UMKM kuliner tradisional yang berhasil melakukan modernisasi, penelitian ini menemukan bahwa benchmarking terhadap kompetitor modern dan brand kuliner populer membantu UMKM dalam mengidentifikasi aspek-aspek

yang perlu diperbaiki, seperti packaging, branding, higienitas, dan strategi promosi digital. Hasil benchmarking kemudian diterjemahkan menjadi action plan yang terstruktur, yang mencakup rebranding, inovasi menu, dan peningkatan kualitas layanan. Sebagai outcome, UMKM yang menerapkan hasil benchmarking secara konsisten menunjukkan peningkatan signifikan dalam jumlah pelanggan, terutama dari segmen anak muda, serta mampu membuka cabang baru atau ekspansi ke channel e-commerce. Penelitian ini memberikan wawasan penting tentang mekanisme bagaimana benchmarking dapat menjadi katalis perubahan dan pertumbuhan bagi UMKM.

Penelitian Hidayat et al. (2023) dengan judul "Pengaruh Inovasi Produk dan Strategi Pemasaran terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis UMKM" menemukan bahwa strategi pemasaran berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara inovasi produk dan keunggulan bersaing. Penelitian yang melibatkan 250 UMKM di berbagai sektor di Jakarta ini menunjukkan bahwa inovasi produk secara langsung meningkatkan keunggulan bersaing, namun efeknya akan lebih kuat jika disertai dengan strategi pemasaran yang efektif. Strategi pemasaran membantu mengomunikasikan nilai inovasi kepada pasar dan membangun persepsi positif yang memperkuat diferensiasi. Analisis menggunakan SEM-PLS menunjukkan bahwa indirect effect melalui strategi pemasaran memiliki koefisien yang signifikan, mengindikasikan pentingnya integrasi antara inovasi produk dan komunikasi pemasaran dalam membangun keunggulan kompetitif. Temuan ini relevan dengan penelitian ini karena menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tetapi merupakan hasil dari kombinasi berbagai strategi yang terintegrasi.

Sari dan Wibowo (2023) dalam penelitian berjudul "Peran Keunggulan Bersaing sebagai Mediator Hubungan Strategi Pemasaran dan Kinerja UMKM di Era Digital" secara eksplisit menguji peran mediasi keunggulan bersaing. Penelitian terhadap 220 UMKM di Bandung ini menemukan bahwa keunggulan bersaing memediasi secara penuh hubungan antara strategi pemasaran dan kinerja UMKM. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi pemasaran tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, tetapi melalui pembangunan keunggulan bersaing terlebih dahulu. UMKM yang menerapkan strategi pemasaran efektif mampu menciptakan diferensiasi dan positioning yang kuat, yang kemudian menjadi fondasi bagi peningkatan kinerja bisnis seperti pertumbuhan penjualan dan ekspansi pasar. Temuan ini sangat relevan dengan kerangka penelitian ini yang menempatkan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi antara benchmarking dan strategi pemasaran terhadap perluasan bisnis.

Penelitian oleh Nurhayati dan Syahputra (2024) tentang "Strategi Ekspansi Bisnis UMKM Kuliner: Peran Modal Sosial dan Keunggulan Kompetitif" memberikan perspektif tambahan tentang faktor-faktor yang mendukung perluasan bisnis. Penelitian yang menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap 15 pemilik UMKM kuliner yang telah berhasil melakukan ekspansi ini menemukan bahwa keunggulan kompetitif merupakan prasyarat penting sebelum melakukan ekspansi. Pemilik UMKM yang diwawancarai menyatakan bahwa mereka baru berani melakukan ekspansi setelah yakin memiliki diferensiasi produk yang jelas, brand reputation yang kuat, dan sistem operasional yang terstandarisasi. Selain itu, modal sosial berupa jejaring dengan supplier, konsumen loyal, dan dukungan komunitas juga memperkuat posisi kompetitif dan

mengurangi risiko kegagalan ekspansi. Temuan kualitatif ini melengkapi studi-studi kuantitatif dengan memberikan pemahaman lebih dalam tentang mekanisme kausal dan faktor kontekstual yang mempengaruhi keputusan ekspansi bisnis.

Studi terbaru oleh Pratiwi dan Setiawan (2024) dengan judul "Competitive Benchmarking and Strategic Marketing: Pathways to Business Growth in SMEs" menggunakan pendekatan longitudinal untuk menganalisis dampak jangka panjang dari benchmarking dan strategi pemasaran terhadap pertumbuhan bisnis. Penelitian yang melacak perkembangan 100 UMKM selama periode tiga tahun ini menemukan bahwa UMKM yang konsisten melakukan benchmarking dan mengadaptasi strategi pemasaran berdasarkan insight dari benchmarking menunjukkan growth rate yang lebih tinggi dibandingkan UMKM yang tidak melakukan praktik tersebut. Lebih menarik lagi, penelitian ini menemukan bahwa efek positif benchmarking terhadap pertumbuhan bisnis lebih kuat pada UMKM yang memiliki orientasi pembelajaran tinggi dan keterbukaan terhadap perubahan. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan benchmarking tidak hanya bergantung pada aktivitas observasi dan perbandingan, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mentranslasikan insight menjadi action dan melakukan continuous improvement. Temuan longitudinal ini memberikan bukti yang lebih robust tentang hubungan kausal antara benchmarking, strategi pemasaran, dan pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang.

Penelitian oleh Firmansyah dan Wardani (2024) tentang "Digital Marketing Strategy and Competitive Advantage in Culinary SMEs: The Mediating Role of Brand Image" memberikan perspektif tambahan tentang mekanisme mediasi dalam konteks pemasaran digital. Penelitian yang melibatkan 180 UMKM kuliner di

beberapa kota besar Indonesia ini menemukan bahwa strategi pemasaran digital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, dengan brand image sebagai mediator parsial. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi pemasaran digital yang efektif tidak hanya meningkatkan visibility dan engagement, tetapi juga membangun brand image yang positif, yang selanjutnya memperkuat persepsi keunggulan bersaing di mata konsumen. Brand image yang kuat membuat konsumen mempersepsikan produk sebagai lebih berkualitas, lebih reliable, dan lebih valuable dibandingkan kompetitor, sehingga menciptakan preferensi dan loyalitas. Temuan ini menegaskan bahwa dalam industri kuliner, persepsi konsumen memainkan peran krusial dalam pembentukan keunggulan bersaing, dan strategi pemasaran harus dirancang tidak hanya untuk meningkatkan awareness tetapi juga untuk membangun asosiasi merek yang positif.

Sintesis dari berbagai studi empiris di atas menunjukkan beberapa pola penting. Pertama, terdapat bukti yang konsisten bahwa strategi pemasaran berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis, termasuk perluasan usaha. Kedua, benchmarking terbukti efektif dalam meningkatkan daya saing melalui pembelajaran dan adopsi best practices. Ketiga, keunggulan bersaing memainkan peran strategis sebagai mediator yang menghubungkan berbagai input strategis (seperti benchmarking dan strategi pemasaran) dengan outcome bisnis (seperti pertumbuhan dan ekspansi). Keempat, konteks industri kuliner dan UMKM memiliki karakteristik unik yang membuat faktor-faktor seperti inovasi menu, kualitas produk, pelayanan, dan brand image menjadi sangat penting dalam menciptakan diferensiasi. Namun demikian, masih terdapat gap dalam literatur, terutama dalam hal penelitian yang secara simultan menguji pengaruh

benchmarking dan strategi pemasaran terhadap perluasan bisnis dengan keunggulan bersaing sebagai mediator, khususnya dalam konteks UMKM kuliner di Kota Makassar. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris yang memperkaya literatur manajemen strategis dan pemasaran, khususnya dalam konteks UMKM di Indonesia.