

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu pilar yang memberikan kontribusi dalam mendorong pembangunan ekonomi dan mampu memperluas lapangan kerja, serta memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional. Posisi UMKM dalam perekonomian nasional memiliki peran yang penting dan strategis. Kondisi tersebut sangat memungkinkan karena eksistensi UMKM cukup dominan dalam perekonomian Indonesia, karena memiliki jumlah industri yang sangat beragam dan terdapat dalam setiap sektor ekonomi (Andhera & Nasution, 2023).

Selain itu, UMKM juga memberikan potensi yang besar dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan penyerapan tenaga kerja, serta kontribusi dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) yang sangat dominan. UMKM dapat dikatakan cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. Meskipun Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah menunjukkan peranannya dalam perekonomian nasional, tentunya masih menghadapi berbagai hambatan dan kendala, baik dari segi internal maupun eksternal, misalnya dalam hal produksi, pemasaran, sumber daya, desain dan teknologi, permodalan, serta iklim usaha.



Dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) menyebutkan bahwa Usaha Mikro, yaitu usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan

usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-undang ini. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung atau tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang ini. Sedangkan Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan sebagaimana diatur dalam Undang-undang ini”.

Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM di Indonesia pada tahun 2024 mencapai lebih dari 65 juta unit UMKM yang tersebar di berbagai sektor. Salah satu sektor UMKM yang mengalami perkembangan pesat saat ini adalah industri makanan dan minuman (*Food & Beverage*). Industri makanan dan minuman menjadi salah satu industri yang berperan dalam membantu pembangunan ekonomi Indonesia dan mampu berkontribusi mendukung tujuan transformasi perekonomian Indonesia (Amanta & Gupta, 2022).

Kota Makassar merupakan salah satu kota yang terkenal sebagai pusat kuliner yang kaya akan cita rasa tradisional dan modern. UMKM sektor F&B Kota Makassar mengalami peningkatan signifikan seiring dengan berkembangnya gaya hidup masyarakat serta tingginya permintaan akan



produk makanan dan minuman yang inovatif dan berkualitas, sehingga mengakibatkan banyaknya pelaku UMKM membuka usaha kuliner yang sejenis. Selain itu, UMKM pada sektor F&B berkontribusi signifikan terhadap ekonomi daerah, serta memiliki potensi besar dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat.

Tabel 1.1 Data UMKM di Kota Makassar Berdasarkan Jenis Usaha

Jenis Usaha	Jumlah UMKM	Jenis Usaha	Jumlah UMKM
Campuran/Klontong	13.780	Produk Kreatif	679
Kecantikan	660	Pedagang Kaki Lima	572
Kuliner	9.748	Jasa	2.212
Telekomunikasi	356	Teknologi Internet	259
Pendidikan	35	Agribisnis	404
Fashion	2.947	Kontraktor	30
Otomotif	806	ATK & Percetakan	203
Tour & Travel	43		

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar

Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Makassar melalui website Sidatu Miciko yang merupakan Sistem Informasi Data Terpadu Usaha Mikro Kecil Menengah dan Koperasi, terdapat 32.734 UMKM yang ada di Kota Makassar dengan jumlah UMKM pada industri *Food & Beverage* atau kuliner sebanyak 9.748 UMKM pada tahun 2024.

Dalam era globalisasi ini, perkembangan yang sangat pesat pada Usaha, Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) sektor F&B di Kota Makassar adi tantangan yang harus dihadapi UMKM agar mampu bersaing dan ngkatkan daya saing. Dalam menghadapi persaingan yang cukup ketat n sektor F&B, UMKM membutuhkan strategi untuk mengembangkan



inovasi agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kemampuan bersaing. Tidak sedikit pelaku UMKM yang mampu mempertahankan kegiatan bisnisnya karena berbagai faktor, yang dimana salah satu faktornya yaitu pemilihan strategi bisnis yang dilakukan pelaku UMKM kurang tepat dengan bisnis yang dijalankannya.

Persaingan bisnis tentunya tidak dapat diprediksi dan tidak dapat dihindari sehingga dilakukan berbagai upaya untuk menghadapi kondisi tersebut. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan strategi yang dimulai dengan mengembangkan konsep baru serta inovasi terhadap produk yang dapat meningkatkan eksistensi bisnis. Berdasarkan penelitian sebelumnya, terdapat tiga jenis inovasi, yaitu: inovasi organisasi, inovasi produk atau layanan, dan inovasi pemasaran. Pertumbuhan terbukti didorong oleh pengembangan produk atau layanan baru, ekspansi ke pasar baru, atau integrasi teknologi dalam prosesnya (Garcia-Martinez et al., 2023). Salah satu rencana strategis yang perlu diterapkan oleh pelaku UMKM sektor F&B agar mampu meningkatkan eksistensi bisnis dan mampu bersaing dengan para kompetitornya, yaitu dengan menerapkan strategi diversifikasi produk sebagai inovasi dalam bisnisnya.

Strategi diversifikasi produk merupakan strategi bisnis yang dilakukan untuk memperluas jangkauan pasar dan memenuhi permintaan konsumen dengan menambah produk baru atau mengembangkan inovasi pada produk yang sudah ada untuk ditawarkan kepada konsumen. Diversifikasi tidak hanya berkaitan dengan pengembangan varian produk baru tetapi juga mencakup inovasi dalam hal kemasan, branding, dan penyajian. Diversifikasi produk merupakan suatu usaha atau strategi perusahaan dalam memenuhi selera



dan kebutuhan konsumen melalui keberagaman produk untuk mengembangkan pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas dengan cara menciptakan produk baru tanpa bergantung pada suatu jenis produknya saja (Rizka, 2024). Dan menurut Gobel et al., (2022) menyatakan bahwa diversifikasi produk adalah upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk melakukan pengembangan pada produknya dengan menambahkan produk-produk baru lalu menggunakan keahlian inti dari perusahaan untuk pertumbuhan, meningkatkan penjualan, profitabilitas, serta fleksibilitas.

Melalui pengimplementasian strategi diversifikasi produk, UMKM dapat meningkatkan daya tarik terhadap produk mereka dan menjangkau segmen pasar yang lebih luas. Selain itu, strategi ini juga dapat meningkatkan loyalitas konsumen dengan memberikan pilihan yang lebih beragam dan memenuhi permintaan spesifik mereka. Diversifikasi produk juga dapat mengurangi risiko bisnis dengan tidak bergantung pada satu jenis produk atau satu segmen pasar saja sehingga bisnis lebih memiliki inovasi yang beragam. Menurut Williamson dan Markides (2007) dalam Rizka (2024) terdapat tiga alasan perusahaan menerapkan strategi diversifikasi, diantaranya: Pandangan kekuatan pasar (*Market Power Theory*) yang menyatakan bahwa strategi diversifikasi dapat meningkatkan pangsa pasar, sehingga dapat meningkatkan penjualan; Pandangan Sumber Daya (*Resource Based View*) yang menyatakan bahwa strategi diversifikasi dilakukan karena adanya kelebihan sumber daya yang ingin dimanfaatkan; dan Pandangan Keagenan (*Agency View*) yang menyatakan bahwa strategi diversifikasi merupakan salah satu alat yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan laba.



Diversifikasi produk memungkinkan UMKM untuk beradaptasi dengan tren pasar dan mengembangkan produk berkelanjutan. Selain itu, diversifikasi produk juga dapat memberikan kontribusi positif bagi UMKM. Berdasarkan hal tersebut, Bachtiar (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa diversifikasi produk memiliki pengaruh positif yaitu dapat meningkatkan keputusan pembelian konsumen. Selain itu, Syafi'i et al. (2023) menyatakan diversifikasi produk berperan dalam mendukung keunggulan bersaing perusahaan di industri *food & beverage* (F&B). Dengan menawarkan beragam pilihan produk kepada konsumen, menciptakan diferensiasi yang menarik, memperkuat citra merek, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui diversifikasi produk dapat membantu perusahaan mempertahankan pangsa pasar serta menghadapi persaingan yang intens.

Banyaknya UMKM pada sektor F&B di Kota Makassar tentunya menjadi tantangan bagi pelaku usaha untuk terus berinovasi dan memilih strategi bisnis yang tepat. Salah satu UMKM pada sektor F&B di Kota Makassar yang telah menerapkan strategi diversifikasi produk, yaitu UMKM Cake Cookies Abi. Diversifikasi produk dilakukan untuk menghadapi persaingan pasar di dunia bisnis. Cake Cookies Abi merupakan salah satu UMKM yang memproduksi kue dan roti dengan memperhatikan kualitas produk dari segi rasa, produk yang beragam, dan legalitas produk maupun *brand*. Pada awalnya, Cake Cookies Abi hanya menjual kue bluder dan kue kering saat menjelang lebaran karena produk ini memiliki banyak peminat di industri makanan.



Meningkatnya pelaku UMKM yang menjual produk yang sama, serta minat kue bluder dan kue kering hanya saat menjelang lebaran, seiring

berjalannya waktu Cake Cookies Abi mulai berinovasi dan menambah jenis produknya, seperti kue *soes* dan berbagai macam roti-rotian agar konsumen memiliki banyak pilihan dan tidak bosan dengan produk yang ada. Selain itu, Cake Cookies Abi juga menyediakan *snack box* yang menjadi hasil dari inovasi dan penerapan diversifikasi produk. Cake Cookies Abi memutuskan untuk melakukan diversifikasi produk untuk memenuhi permintaan konsumen dan meningkatkan eksistensinya di dunia bisnis.

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi diversifikasi produk menjadi strategi bisnis yang dapat diimplementasikan sebagai inovasi pada UMKM untuk meningkatkan daya saing. Selain itu, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih mendalam mengenai strategi diversifikasi produk seperti apa yang dilakukan UMKM Cake Cookies Abi dalam meningkatkan daya saing dan mempertahankan eksistensinya pada bisnis kuliner. Adapun judul dari penelitian ini adalah “Implementasi Strategi Diversifikasi Produk Sebagai Inovasi Dalam Meningkatkan Daya Saing pada UMKM Sektor F&B di Kota Makassar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas sebelumnya, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses implementasi strategi diversifikasi produk pada UMKM sektor F&B di Kota Makassar?
2. Apa saja faktor yang mendukung dan menghambat implementasi diversifikasi produk pada UMKM sektor F&B Kota Makassar?



1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis proses implementasi strategi diversifikasi produk pada UMKM sektor F&B di Kota Makassar.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi strategi diversifikasi produk pada UMKM sektor F&B di Kota Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pemahaman terkait strategi diversifikasi produk dan inovasi dalam sektor UMKM, khususnya di industri F&B.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi pelaku UMKM dalam menerapkan strategi diversifikasi produk sebagai salah satu cara untuk meningkatkan inovasi dan daya saing di pasar yang kompetitif.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pemerintah dan instansi terkait dalam merumuskan kebijakan yang mendukung pertumbuhan UMKM melalui pengimplementasian strategi diversifikasi.

· Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini disusun secara komprehensif dan sistematis yang meliputi:



BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan uraian terkait latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori-teori yang digunakan sebagai landasan mengenai hal-hal yang diperlukan dalam penelitian ini dan tinjauan empiris.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

Bab ini menyajikan kerangka konseptual

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan metode yang akan digunakan dan langkah-langkah penelitian yang mencakup: jenis dan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi uraian mengenai gambaran umum objek penelitian dan hasil analisis.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diberikan oleh peneliti.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

2.1.1 Manajemen Strategi

Strategi merupakan rangkaian kegiatan yang teratur dan terintegrasi untuk memanfaatkan peluang, mengatasi tantangan, dan memaksimalkan hasil dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Menurut Martin-Anderson (1968), strategi adalah seni yang melibatkan kemampuan intelegensi/pikiran untuk membawa semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan dengan memperoleh keuntungan yang maksimal dan efisien (Cangara, 2014).

Menurut Chandler (1962), strategi adalah petunjuk dan sasaran jangka panjang sebuah perusahaan yang diambil dari tindakan dengan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan menurut Rothaermel (2014), strategi merupakan rangkaian tindakan terencana yang diarahkan oleh Perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulannya dibandingkan pesaing. Adapun menurut Rusdiana (2020), strategi adalah suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana yang dimaksud, meliputi: tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan memenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif.



Dalam persaingan, mendapatkan sumber daya agar mencapai kinerja terbaik diperlukan strategi yang efektif yang dapat memungkinkan perusahaan mencapai keunggulan dibanding pesaingnya. Berdasarkan hal tersebut, sebuah bisnis atau usaha perlu merancang ide maupun strategi yang begitu strategis dan manajemen yang kolaboratif antar bagian perusahaan sehingga tujuan dari bisnis tersebut dapat tercapai, atau dengan kata lain, pemanfaatan manajemen strategi yang baik akan menghasilkan output yang baik pula (Rusdiana, 2020).

Manajemen strategi merupakan proses dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Proses ini membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan memanfaatkan peluang sambil meminimalkan risiko.

Menurut Fred R. David (2015), manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Dengan tujuan untuk memanfaatkan dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk masa depan.

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan, yaitu: perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi strategi. Dalam proses perumusan strategi meliputi: Pengembangan visi misi, identifikasi peluang dan ancaman faktor internal serta kekuatan dan kelemahan faktor internal, menetapkan tujuan jangka panjang, memilih



strategi yang tepat. Pada implementasi strategi atau tahap tindakan dalam manajemen strategi, meliputi: Penyusunan kebijakan, pengalokasian sumber daya yang tepat agar mendukung strategi yang telah dirumuskan, memotivasi karyawan dan menciptakan struktur yang efektif, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Adapun proses evaluasi strategi yang menjadi tolak ukur untuk memastikan strategi yang digunakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan menetapkan tujuan lanjutan, meliputi: Peninjauan faktor eksternal dan internal, serta melakukan pengukuran kinerja.

Menurut Aime Heene dan Sebastian (2010), manajemen strategi adalah proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai dan kemampuan untuk memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan ataupun pihak lain yang berkepentingan (Sopiawadi, 2022). Terdapat 5 tugas dalam manajemen strategi, diantaranya:

1. Mengembangkan visi dan misi.
2. Menetapkan tujuan dan sasaran.
3. Menciptakan suatu strategi mencapai sasaran.
4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi.
5. Mengevaluasi strategi dan pengarahannya.



2.1.2 Strategi Diversifikasi Produk

Pada dasarnya strategi diversifikasi produk merupakan salah satu strategi bisnis yang digunakan untuk memanfaatkan peluang pasar baru dan meningkatkan penjualan. Diversifikasi produk menjadi strategi perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen dengan menambah produk baru atau mengembangkan inovasi pada produk yang sudah ada, sehingga tidak bergantung hanya pada satu produk. Diversifikasi produk tidak hanya berkaitan dengan pengembangan varian produk baru tetapi juga mencakup inovasi dalam hal kemasan, branding, serta penyajian produk. Diversifikasi produk juga dapat membantu perusahaan dalam memperoleh keuntungan melalui peningkatan penjualan, meningkatkan daya saing melalui diferensiasi produk, serta memperluas jangkauan pasar. Diversifikasi produk dapat dikatakan sebagai strategi dalam memperluas jangkauan pasar dengan pengembangan produk melalui inovasi pada produk yang sudah ada untuk menarik konsumen.

Robbins & Coulter (2012) berpendapat bahwa strategi diversifikasi adalah strategi pertumbuhan perusahaan dimana perusahaan melakukan ekspansi operasinya dengan memasuki industri yang berbeda. Menurut Abdullah & Faisal (2016), diversifikasi produk diartikan sebagai suatu upaya yang bertujuan untuk memberikan perubahan secara fungsional terhadap produk perusahaan agar dapat bersaing dengan kompetitornya, sehingga produk tersebut dapat sukses di pasaran. Pendapat tersebut diperkuat dengan pendapat Kotler & Keller (2009) yang menyatakan bahwa konsep diversifikasi



produk merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini. Keberagaman produk dalam bisnis dapat menjadi daya tarik bagi konsumen dan meningkat kepercayaan konsumen terhadap brand dalam memenuhi kebutuhannya.

Menurut Gobel et al. (2022) menyatakan bahwa diversifikasi produk ialah upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk melakukan pengembangan pada produknya dengan menambahkan produk-produk baru lalu menggunakan keahlian inti dari perusahaan untuk pertumbuhan, meningkatkan penjualan, profitabilitas, serta fleksibilitas. Pendapat ini diperkuat oleh Hermawan (2015) bahwa diversifikasi produk merupakan suatu kebijakan dalam strategi perusahaan untuk memenuhi selera dan kebutuhan konsumen melalui penganekaragaman produk dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas dan fleksibilitas dengan jalan menciptakan produk atau jasa baru tanpa bergantung pada satu jenis produknya saja.

Diversifikasi produk menjadi salah satu strategi perusahaan untuk menciptakan berbagai produk baru atau memodifikasi produk yang sudah ada dengan tujuan memperluas jangkauan pasar dan memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam. Dalam industri *Food & Beverage*, diversifikasi produk menjadi langkah penting karena dapat mendorong pertumbuhan yang signifikan serta memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



a. Jenis-Jenis Diversifikasi Produk

Terdapat dua tipe umum dalam strategi diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait. Suatu bisnis dikatakan terkait apabila rantai nilainya menunjukkan kesamaan strategis lintas unit usaha yang memberikan keuntungan secara kompetitif. Sebaliknya, suatu bisnis dianggap tidak terkait apabila rantai nilainya sangat berbeda, sehingga tidak ada hubungan kesamaan antara unit usaha secara kompetitif. Strategi diversifikasi terkait disebut Strategi Konsentrik. Strategi diversifikasi tidak terkait terbagi dua, yaitu Strategi Diversifikasi Horizontal dan Strategi Diversifikasi Konglomerat. Diversifikasi horizontal ditujukan kepada pelanggan yang sudah ada, sementara diversifikasi konglomerat ditujukan bagi pelanggan baru (Muayyanah, 2019).

Menurut Kotler & Keller (2009), strategi diversifikasi produk dibedakan menjadi tiga macam, yaitu:

1. Strategi Diversifikasi Konsentris, yaitu perusahaan dapat menciptakan produk baru yang dihasilkan dengan teknologi baru atau memiliki pemasaran yang sejenis dengan produk yang telah ada, meskipun produk-produk tersebut kemungkinan hanya menarik sekelompok pelanggan baru.
2. Strategi Diversifikasi Horizontal, yaitu perusahaan mungkin menciptakan produk baru yang akan memikat para pelanggan yang ada sekarang melalui cara-cara berproduksi yang tidak ada kaitannya dengan produk yang telah ada.



3. Strategi Diversifikasi Kelompok, yaitu perusahaan tersebut dapat menciptakan kegiatan bisnis baru yang sama sekali tidak ada sangkut pautnya dengan teknologi, produk atau pasar yang ada sekarang.

Menurut Tjiptono (1999) dalam Nurman (2014) diversifikasi digolongkan dalam tiga jenis, yaitu:

1. Diversifikasi Konsentris, yaitu produk-produk baru yang diperkenalkan memiliki kaitan atau hubungan dalam hal persaingan atau teknologi dengan produk yang sudah ada.
2. Diversifikasi Horizontal, yaitu perusahaan menambahkan produk-produk baru yang tidak berkaitan dengan produk yang telah ada, tetapi dijual kepada pelanggan yang sama.
3. Diversifikasi Konglomerat, yaitu produk-produk yang dihasilkan sama sekali tidak memiliki hubungan dalam hal pemasaran maupun teknologi dengan produk yang sudah dijual kepada pelanggan yang berbeda.

b. Tujuan Diversifikasi Produk

Secara umum, tujuan perusahaan melakukan diversifikasi produk untuk meningkatkan volume penjualan dan keberlanjutan perusahaan melalui berbagai strategi yang memungkinkan perusahaan memperluas jangkauan pasarnya, memaksimalkan keuntungan, dan mengurangi risiko. Assauri (2016) mengatakan bahwa tujuan utama diversifikasi produk adalah untuk penyebaran risiko, dimana kemungkinan kerugian yang dialami produk tertentu



dapat ditutupi ataupun dikompensasi dari kemungkinan keuntungan yang lebih besar pada produk lainnya.

Menurut Tjiptono (1997), Secara garis besar strategi diversifikasi produk dikembangkan dengan berbagai tujuan, diantaranya:

1. Meningkatkan pertumbuhan bila pasar produk yang telah ada telah mencapai tahap kedewasaan dalam *Product Life Cycle* (PLC).
2. Menjaga stabilitas dengan menyebarkan resiko fluktuasi laba.
3. Meningkatkan kredibilitas dipasar modal.

Tujuan mendasar strategi diversifikasi produk adalah untuk mengurangi risiko atau potensi kerugian yang dapat terjadi pada perusahaan. Dengan menciptakan produk baru yang lebih inovatif dan unik, perusahaan dapat menarik minat konsumen, mendorong keputusan pembelian, dan meningkatkan konsumsi produk. Selain itu, diversifikasi produk memberikan lebih banyak variasi kepada pelanggan dan calon pelanggan, sehingga memenuhi beragam kebutuhan mereka dan memperkuat hubungan dengan pasar.

c. Indikator Diversifikasi Produk

Indikator diversifikasi produk merupakan langkah awal yang diambil sebuah perusahaan dalam mengembangkan usahanya untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Menurut Tjiptono & Chandra (2017), indikator diversifikasi produk adalah sebagai berikut:

1. Membuat produk tahan lebih lama



2. Mengarah kepada produk siap konsumsi/digunakan
3. Kebutuhan dan harapan konsumen
4. Memberi nilai tambah, pendapatan dan lain sebagainya.

Adapun menurut Benson (2015) dalam Septiawati et al. (2022), indikator diversifikasi produk meliputi:

1. Ukuran produk yang beragam
2. Jenis produk yang beragam
3. Desain produk yang beragam
4. Kualitas produk yang beragam.

d. Faktor Pendorong Diversifikasi Produk

Menurut Siswati et al. (2022), faktor-faktor yang mendorong diversifikasi produk, yaitu:

1. Perusahaan mempunyai keinginan untuk meningkatkan penerimaan dari penjualan
2. Keinginan untuk meningkatkan laba
3. Menambah distributor
4. Efektivitas jam tenaga kerja
5. Dorongan untuk perluasan pasar.

Adapun menurut Lestari dan Bernika (2022) dalam Syafi'i et al. (2023) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan diversifikasi produk dan keunggulan bersaing dalam industri makanan dan minuman. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Faktor strategis, seperti fokus pasar dan diferensiasi produk
2. Faktor manajerial, seperti kemampuan manajemen dalam pengelolaan diversifikasi produk



3. Faktor pasar, seperti pemahaman pelanggan dan tren konsumen
4. Faktor teknologi, seperti inovasi produk
5. Faktor sumber daya, seperti akses ke modal dan keahlian dalam rantai pasokan.

Dalam melakukan perencanaan dan pengimplementasian strategi diversifikasi produk, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor tersebut agar berjalan efektif. Faktor strategis, manajerial, pasar, teknologi, dan sumber daya menjadi peran penting dalam mendukung keberhasilan diversifikasi produk pada industri makanan dan minuman. Melalui faktor-faktor tersebut memberikan pemahaman mendalam mengenai inovasi produk, pasar, manajemen diversifikasi, serta akses ke sumber daya dan kemampuan manajerial yang memadai sehingga menjadi kunci keberhasilan diversifikasi produk.

e. **Faktor Penghambat Diversifikasi Produk**

Selain faktor pendorong keberhasilan diversifikasi produk, terdapat pula faktor yang menjadi penghambat dalam pengimplementasian strategi diversifikasi produk, diantaranya:.

1. Keterbatasan sumber daya baik dari aspek finansial, tenaga kerja, maupun infrastruktur, dapat menjadi hambatan utama dalam diversifikasi produk. Diversifikasi membutuhkan investasi besar, terutama dalam *Research and Development* (R&D) serta pengadaan teknologi baru.



2. Kurangnya pemahaman tentang pasar baru dan preferensi pelanggan di segmen baru.
3. Kurangnya akses pada teknologi yang dibutuhkan dalam melakukan diversifikasi produk.

Adapun menurut Ma'arif et al. (2023), faktor yang menjadi penghambat diversifikasi produk, diantaranya:

1. Aspek Modal

Aspek yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas dan pengembangan usaha.

2. Aspek Sumber Daya Manusia

Kurangnya kemampuan manajerial dan keahlian sumber daya manusia dalam menyusun strategi pelaksanaan diversifikasi produk.

3. Aspek Produksi

Aspek ini sangat penting namun terkadang kurang diperhatikan. Kelangkaan alat produksi masih menjadi penghambat dalam diversifikasi produk, karena kebanyakan masih menggunakan alat seadanya dan tidak melakukan *maintenance*.

f. Tahapan Diversifikasi Produk

Menurut Swastha & Irawan (2008), tahapan dalam strategi diversifikasi produk adalah sebagai berikut:

1. Tahap Penyaringan



Tahapan penyaringan dilakukan setelah berbagai ide produk dikumpulkan dari berbagai sumber. Pada tahap ini, ide-ide yang sudah ada diseleksi untuk memilih yang paling berpotensi.

2. Tahap Analisis Bisnis

Dilakukan analisis dari segi bisnis pada setiap ide yang telah dipilih untuk mengetahui sejauh mana ide tersebut dapat menghasilkan keuntungan.

3. Tahap Pengembangan

Ide-ide yang telah dianalisis terdapat satu ide yang akan dikembangkan yang dianggap lebih menguntungkan dibandingkan ide lainnya.

4. Tahap Pengujian

Tahapan ini meliputi pengujian pada konsep produk, preferensi konsumen, penilaian laboratoris, dan tes penggunaan produk.

5. Tahap Komersialisasi

Pada tahap ini semua fasilitas yang dibutuhkan dipersiapkan dengan baik, seperti fasilitas produksi maupun pemasaran sehingga produk siap di komersialkan.

Adapun menurut Sugito (2008) dalam Bulan (2017) yang menyatakan bahwa ada beberapa cara yang dapat dilakukan pada strategi diversifikasi, yaitu:

1. Pemisahan menambah lini produk baru, sehingga sama saja memperlebar bauran produk. Dengan cara ini lini baru akan dimanfaatkan kesempatan dari reputasi perusahaan.



2. Memperpanjang lini yang ada sehingga menjadi suatu perusahaan dengan lini produk yang lebih lengkap.
3. Perusahaan menambah atau mengurangi konsistensi lini produk, tergantung apakah perusahaan ingin meraih reputasi kuat pada suatu bidang saja atau melibatkan diri pada beberapa bidang.

Di sisi lain, terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam memilih jenis produk yang akan diproduksi atau diperdagangkan, yaitu:

1. Luas Pemasaran

Setiap perusahaan sebaiknya memprediksi jangkauan pasar untuk produk yang diproduksi. Perkiraan ini disesuaikan dengan kemampuan modal yang dimiliki serta fasilitas lain yang tersedia di perusahaan.

2. Tingkat Persaingan

Sebelum memproduksi suatu produk, penting untuk menganalisis sejauh mana tingkat persaingan dalam industri tersebut dan mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk bersaing secara efektif.

3. Kemampuan Teknis

Aspek ini perlu diperhatikan karena akan berdampak pada kualitas produk yang dihasilkan. Kualitas tersebut memiliki pengaruh besar terhadap kelancaran proses penjualan.



2.1.3 UMKM

UMKM atau Usaha Mikro, Kecil dan Menengah merupakan aktivitas ekonomi produktif yang dilakukan oleh individu, rumah tangga, atau kelompok usaha dengan skala kecil hingga menengah. UMKM mencakup berbagai sektor, seperti perdagangan, jasa, pertanian, manufaktur, dan lainnya. Peran UMKM memberikan kontribusi dalam mendorong pembangunan ekonomi dan mampu memperluas lapangan kerja, serta memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional.

Berdasarkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang mendefinisikan bahwa:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan



yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Adapun kriteria Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 yang digolongkan berdasarkan jumlah aset dan omset yang dimiliki oleh sebuah usaha, diantaranya:

1. Usaha Mikro memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,-.
2. Usaha Kecil memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,-.
3. Usaha Menengah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,-.

Menurut Tambunan (2012), UMKM dapat diklasifikasikan dalam 4 (empat) kelompok yaitu:



1. *Livelihood Activities*, UMKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal.
2. *Micro Enterprise*, UMKM yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
3. *Small Dynamic Enterprise*, UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
4. *Fast Moving Enterprise*, UMKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi Usaha Besar (UB).

2.1.4 ***Competitive Advantage*** (Keunggulan Bersaing)

Konsep *competitive advantage* pertama kali diperkenalkan oleh Michael E. Porter dalam bukunya *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Menurut (Porter, 1985), *competitive advantage* adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan nilai yang lebih besar bagi pelanggan dibandingkan pesaing. Keunggulan bersaing merupakan kemampuan yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan produk sehingga mampu bersaing lebih baik dibandingkan para pesaingnya. Kemampuan ini memungkinkan perusahaan untuk menawarkan nilai lebih kepada pelanggan, baik



melalui harga yang lebih rendah, kualitas produk atau layanan yang lebih baik, atau diferensiasi yang unik.

Menurut Mooney (2010), keunggulan bersaing berasal dari kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan internalnya untuk merespon peluang lingkungan eksternal sambil menghindari ancaman eksternal dan kelemahan internal. Adapun menurut Sudaryono (2016) *competitive advantage* adalah keuntungan yang diperoleh ketika perusahaan memiliki dan menghasilkan produk atau layanan yang dianggap lebih baik oleh pasar targetnya dibandingkan dengan para pesaing terdekatnya. Keunggulan bersaing pada dasarnya berasal dari nilai atau manfaat yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu berkompetisi dan menemukan cara untuk meningkatkan daya saingnya agar dapat terus memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan.

Porter (1985) menjelaskan terdapat tiga strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing, yaitu: keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Keunggulan biaya adalah kemampuan perusahaan atau organisasi dalam menawarkan produk dengan harga lebih rendah melalui efisiensi produksi. Diferensiasi adalah menciptakan produk unik yang dapat memberikan nilai lebih kepada konsumen. Sedangkan fokus adalah memusatkan dan mengoptimalkan strategi pada segmen pasar tertentu.

a. Indikator *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing)



Menurut Setiawan (2012), beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing, yaitu:

1. Keunikan Produk

Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera konsumen yang dapat menjadi daya tarik produk.

2. Kualitas Produk

Kualitas produk adalah kualitas desain dari produk perusahaan untuk memenuhi keinginan konsumen, baik dari segi ketahanan produk, fungsi, dan sebagainya.

3. Harga Bersaing

Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran.

Adapun indikator *competitive advantage* menurut Reniati (2013) dalam Yusnita & Wahyudin (2019), yaitu:

1. Keunikan Produk atau Layanan

Kemampuan suatu perusahaan untuk membuat atau menciptakan suatu produk yang sulit untuk ditiru oleh pesaingnya.

2. Harga atau Nilai

Harga/nilai yang ditawarkan harus sebanding dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen, yaitu harga yang ditawarkan harus sebanding dengan nilai dan kepuasan yang diterima oleh konsumen



3. Variasi Produk atau Layanan

Variasi yang diberikan beragam dan bisa dalam bentuk variasi produk atau jenis pelayanan yang diberikan perusahaan kepada konsumen

4. Reputasi Perusahaan

Reputasi yang baik akan memberikan nilai lebih kepada konsumen untuk memberikan keputusan memilih produk dari perusahaan tersebut, maka *brand image* suatu perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian.

5. Pengalaman Konsumen

Pengalaman konsumen akan suatu produk akan menjadikan konsumen lebih selektif dalam memilih suatu produk yang lebih baik sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya.

b. Proses *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing)

Keunggulan bersaing perlu dilihat sebagai suatu proses yang terus berkembang mengikuti perubahan, bukan hanya dilihat sebagai hasil akhir yang statis. Menurut Santoso (2022), proses keunggulan bersaing mencakup tiga elemen penting, yaitu:

1. Potensi *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing)

Setiap perusahaan memiliki potensi sumber daya yang berbeda dengan pesaingnya. Potensi ini mencakup keahlian manajerial, kapasitas produksi perusahaan, fasilitas yang dimiliki, dan sebagainya. Semakin baik kualitas sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan, maka semakin mudah untuk memilih dan mengimplementasikan rencana



strategisnya. Selain itu, diperlukan kemampuan pengendalian yang baik untuk mengawasi dan menganalisis proses bisnis secara efektif.

2. Posisi *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing)

Keunggulan posisi pada keunggulan bersaing dihasilkan dari *cost leadership* atau diferensiasi produk yang memberikan nilai lebih kepada konsumen. Biaya operasional yang rendah memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk dengan nilai lebih dengan harga yang lebih rendah dibandingkan pesaingnya. Salah satu factor penting dalam menentukan posisi keunggulan bersaing adalah menentukan dimana dan bagaimana kita bersaing.

3. Kinerja yang Dihasilkan

Potensi dan posisi keunggulan bersaing yang dimanfaatkan secara maksimal, maka konsumen akan mendapatkan produk dengan kualitas produk yang baik dan harga yang relatif murah. Hal ini akan meningkatkan kepuasan konsumen, loyalitas yang tinggi, memperluas pangsa pasar, sehingga meningkatkan penjualan dan perusahaan dapat meningkatkan hasil produksi.

2.1.5 Peran Diversifikasi Produk dalam Meningkatkan *Competitive*

Advantage pada Industri *Food and Beverage*

Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan pada Industri *Food and Beverage* dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan keunggulan bersaing untuk dapat bertahan dan tumbuh



di pasar yang kompetitif. Industri *Food and Beverage* merupakan salah satu sektor ekonomi yang strategis dan berkembang pesat dalam dekade terakhir (Suprobowati et al., 2022). Pertumbuhan dan *competitive advantage* merupakan hal yang penting bagi perusahaan di industri *Food and Beverage* untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan mereka di persaingan pasar yang ketat. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah diversifikasi produk untuk menciptakan jenis produk baru atau mengembangkan produk yang sudah ada untuk menarik konsumen dan memenuhi beragam kebutuhan konsumen. Dalam industri *food and beverage*, diversifikasi produk merupakan hal yang penting dilakukan untuk memberikan pertumbuhan yang signifikan dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Aidhi et al., 2023).

Diversifikasi produk berkontribusi pada keunggulan bersaing perusahaan dalam industri *food and beverage*. Dengan menawarkan berbagai pilihan produk kepada konsumen, perusahaan dapat menciptakan diferensiasi produk yang menarik, membangun reputasi merek yang kuat, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Keunggulan bersaing yang dihasilkan dari diversifikasi produk dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan pangsa pasar dan menghadapi persaingan yang ketat (Syafi'i et al., 2023). Diversifikasi produk memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan penjualan, pendapatan, dan pangsa pasar secara signifikan. Perusahaan pada industri *food and beverage* menerapkan diversifikasi produk sebagai langkah strategis untuk mencapai pertumbuhan dan keunggulan bersaing.



2.2 Tinjauan Empirik

Penelitian oleh Yulika Wahyu Mara Rizka (2024) dengan judul “Peran Strategi Diversifikasi *Food and Beverage* untuk Meningkatkan *Competitive Advantage* di Rayz Hotel UMM” yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi diversifikasi *food and beverage* berperan dalam meningkatkan *competitive advantage* di Rayz Hotel UMM meskipun masih belum optimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Syafi'i, Shobichah, dan Mulyani (2023) dengan judul “Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Pertumbuhan dan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus pada Industri Makanan dan Minuman” yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data yang dapat diukur secara numerik dan pendekatan studi kasus pada beberapa perusahaan di industri makanan dan minuman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara diversifikasi produk dengan pertumbuhan perusahaan dalam industri makanan dan minuman sehingga meningkatkan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang diperoleh melalui diversifikasi produk dapat mendukung perusahaan dalam mempertahankan posisi mereka di pasar dan menghadapi persaingan yang ketat.

Penelitian yang dilakukan oleh Endang Siswati, Juliani Pudjowati, dan Ardi Ardana (2022) dengan judul “Analisis Diversifikasi Produk Tahu untuk ngkatkan Daya Saing Produk” yang menggunakan metode deskriptif tatif dengan metode wawancara dan dianalisis menggunakan triangulasi sumber, dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan



penerapan diversifikasi produk dapat meningkatkan penjualan pada produk Tahu, sehingga usaha yang dijalankan dapat bersaing dengan produk Tahu dari perusahaan lain.

Penelitian oleh Jiartia Gobel, Irwan Yantu, dan Andi Juanna (2022) dengan judul Pengaruh Strategi Diversifikasi Produk dan Citra Merek Terhadap Keunggulan Bersaing Kentucky Fried Chicken (KFC) Jl. Hb Jassin Gorontalo” yang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey melalui kuisisioner sebagai instrument pengumpulan data, kemudian diuji dan dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diversifikasi tidak berpengaruh dalam meningkatkan keunggulan bersaing pada KFC di Gorontalo karena dinilai hanya membuat perusahaan tidak berfokus pada bisnis utamanya sehingga dianggap menurunkan kinerja.

Penelitian oleh Pembayun Puji Astuti (2021) dengan judul “Strategi Diversifikasi Produk sebagai Upaya Menghadapi Persaingan” dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan metode wawancara, observasi, studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi diversifikasi produk yang dilakukan oleh KFC LA Terrace dapat meningkatkan volume penjualan sehingga meningkatkan keunggulan bersaing.

