



## Strategi Pengembangan Bisnis Berbasis Ekonomi Kreatif: Studi Kasus UMKM Klaster Kuliner Jalan Pulosari dan Jalan Kawi Kota Malang

Victorio Chipta Gregory Manus<sup>1\*</sup>, Witjaksono Adi Pangestu<sup>2</sup>, Agung Winarno<sup>3</sup>,  
Wening Patmi Rahayu<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Universitas Negeri Malang, Jawa Timur, Indonesia

Alamat: Jl. Semarang 5, Malang, Jawa Timur 65145

\*Korespondensi penulis: [victorio.chipta.2404138@students.um.ac.id](mailto:victorio.chipta.2404138@students.um.ac.id)

**Abstract.** Although business development is a concept that has been applied in entrepreneurial practice, academic attention to its dynamics in the context of micro-enterprises is still very limited. This study aims to explore the core strategies in culinary UMKM business development and the challenges, by taking a case study of the culinary clusters on Jalan Pulosari and Jalan Kawi in Malang City. Through a qualitative approach with in-depth interviews with 30 micro-enterprises, this study identified three core business development activities that focus on utilizing business resources, as well as three supporting activities that function to secure and organize these resources. This finding indicate that all business development activities are centered on three main practices: leveraging, securing, and organizing resources, as explained in the resource-based view framework. In addition, this study reveals three contextual factors that influence UMKM development strategies: business sector, company age, and involvement in local business incubators. The theoretical contribution of this study lies in the development of a new conceptualization of business development in the microenterprise sector, which forms the majority of the global economic structure, but often fails to embark on a sustainable growth path. Practical implications are also offered, including strategies for time management and strengthening managerial capacity in response to perceived resource constraints. This study also proposes a further research agenda to explore the dynamics of business development in UMKM with more diverse qualities and contexts.

**Keywords:** culinary UMKM, business development, creative economy, resource management, microenterprise growth.

**Abstrak.** Meskipun pengembangan bisnis merupakan konsep yang telah lama diaplikasikan dalam praktik kewirausahaan, perhatian akademik terhadap dinamika ini dalam konteks usaha mikro masih sangat terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi inti dalam pengembangan bisnis UMKM kuliner serta tantangan yang mereka hadapi, dengan mengambil studi kasus pada klaster kuliner Jalan Pulosari dan Jalan Kawi di Kota Malang. Melalui pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap 30 pelaku usaha mikro, penelitian ini mengidentifikasi tiga aktivitas inti pengembangan bisnis yang berfokus pada pemanfaatan sumber daya usaha, serta tiga aktivitas pendukung yang berfungsi untuk mengamankan dan mengorganisasi sumber daya tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa seluruh aktivitas pengembangan bisnis berpusat pada tiga praktik utama: pemanfaatan, pengamanan, dan pengorganisasian sumber daya, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka resource-based view. Selain itu, penelitian ini mengungkap tiga faktor kontekstual yang memengaruhi strategi pengembangan UMKM: sektor usaha, usia perusahaan, serta keterlibatan dalam inkubator bisnis lokal. Kontribusi teoretis dari studi ini terletak pada pengembangan konseptualisasi baru mengenai pengembangan bisnis di sektor usaha mikro, yang menjadi mayoritas struktur ekonomi global, namun sering kali gagal memulai jalur pertumbuhan yang berkelanjutan. Implikasi praktis juga ditawarkan, termasuk strategi manajemen waktu dan penguatan kapasitas manajerial sebagai respon terhadap persepsi keterbatasan sumber daya. Studi ini juga mengajukan agenda penelitian lanjutan untuk menggali dinamika pengembangan bisnis pada UMKM dengan kualitas dan konteks yang lebih beragam.

**Kata Kunci:** UMKM kuliner, pengembangan bisnis, ekonomi kreatif, pengelolaan sumber daya, pertumbuhan usaha mikro.

### 1. LATAR BELAKANG

Received May, 2025; Revised May 20, 2025; Published May 27, 2025

\* Victorio Chipta Gregory Manus, [victorio.chipta.2404138@students.um.ac.id](mailto:victorio.chipta.2404138@students.um.ac.id)

Dalam dunia bisnis modern, peran business development atau pengembangan bisnis telah menjadi fungsi strategis yang semakin diakui. Permintaan terhadap posisi ini di berbagai sektor industri mencerminkan urgensi dan pentingnya peran tersebut dalam mendorong pertumbuhan organisasi. Sejalan dengan itu, institusi pendidikan tinggi pun mulai mengakomodasi kebutuhan ini melalui program-program khusus seperti MSc in Business Development di Grenoble Ecole de Management dan MBA in Business Development di Durham University. Namun, terlepas dari semakin populernya istilah ini, literatur akademik masih belum mencapai konsensus konseptual yang solid mengenai definisi business development (Kind & von Knyphausen-Aufsess, 2007).

Pollack (2012) menyoroti ketidakjelasan ini dengan menunjukkan bahwa setiap profesional mungkin memiliki pemahaman berbeda, meskipun mengemban jabatan yang sama. Ia kemudian merumuskan business development sebagai proses “penciptaan nilai jangka panjang bagi organisasi melalui pelanggan, pasar, dan hubungan.” Definisi ini memberi kerangka yang lebih aplikatif dalam berbagai skala bisnis, tidak hanya terbatas pada perusahaan besar atau startup berbasis teknologi tinggi, sebagaimana banyak dijadikan fokus dalam penelitian sebelumnya (Burgers, van den Bosch, & Volberda, 2008).

Sayangnya, penelitian terkait aktivitas business development dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) masih relatif terbatas. Mayoritas studi cenderung berfokus pada organisasi dengan struktur yang kompleks dan sumber daya yang memadai, sementara UMKM justru sering kali menghadapi kendala sumber daya, kapasitas manajerial, dan keterbatasan akses terhadap inovasi (Härtel & O'Connor, 2014). Padahal, berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM (2022), UMKM berkontribusi sebesar 60,3% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, dengan dominasi kuat pada sektor perdagangan dan kuliner.

Kondisi ini menjadi semakin kompleks dalam konteks wilayah perkotaan berbasis pariwisata seperti Kota Malang. Di klaster kuliner Jalan Pulosari dan Jalan Kawi, UMKM menghadapi tekanan ganda: di satu sisi dituntut untuk terus berinovasi agar dapat bersaing, di sisi lain dihadapkan pada kebutuhan untuk mengadopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan. Meskipun sektor ekonomi kreatif dan pariwisata lokal memberikan peluang pertumbuhan, banyak pelaku UMKM masih belum memiliki kapasitas dan akses untuk menerapkan strategi yang sejalan dengan prinsip keberlanjutan sosial dan ekologis.

Minimnya dukungan kelembagaan, pelatihan inovasi, dan insentif untuk keberlanjutan menambah tantangan yang dihadapi UMKM dalam mewujudkan pengembangan bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana UMKM kuliner di klaster Jalan Pulosari dan Jalan Kawi menerapkan praktik business

development yang berorientasi pada inovasi berkelanjutan. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan literatur UMKM serta menawarkan implikasi praktis bagi penguatan kapasitas bisnis lokal secara inklusif dan berkelanjutan.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **2.1. Karakteristik Struktural Usaha Mikro**

Usaha mikro berbeda secara signifikan dari perusahaan skala menengah atau besar dalam hal struktur organisasi, proses operasional, dan pola pengambilan keputusan. Karakteristik umum usaha mikro meliputi kepemilikan tunggal, keterbatasan sistem manajerial formal, serta proses pengambilan keputusan yang bersifat langsung dan intuitif (Kelliher & Reinl, 2009; Parry, 2007; Simpson, 2001). Dalam banyak kasus, terutama di sektor kuliner, pemilik usaha merangkap sebagai manajer, pengelola keuangan, dan pengambil keputusan strategis. Liberman-Yaconi, Hooper, dan Hutchings (2010) menekankan bahwa dalam konteks seperti ini, kapasitas kognitif pemilik menjadi determinan utama bagi arah pertumbuhan dan inovasi usaha. Artinya, proses pengembangan bisnis pada usaha mikro sangat dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman, serta persepsi pemilik terhadap peluang dan risiko (Stone & Braidford, 2015).

### **2.2. Konsep Business Development dan Relevansinya pada UMKM**

Secara umum, business development sering diidentikkan dengan aktivitas ekspansi eksternal, seperti pembentukan unit usaha baru atau inisiatif proyek pertumbuhan (Burgers, van den Bosch, & Volberda, 2008). Namun, pendekatan ini lebih cocok diterapkan pada perusahaan dengan struktur organisasi kompleks dan sumber daya memadai. Dalam konteks usaha mikro, aktivitas pengembangan bisnis cenderung bersifat organik, tidak terpisah dari kegiatan operasional harian, dan seringkali tidak terdokumentasi secara sistematis (Forsman, 2008).

Kind dan zu Knypausen-Aufsess (2007) mengusulkan definisi business development yang lebih kontekstual, mencakup tiga pilar utama: (1) penciptaan nilai dan potensi pendapatan jangka panjang, (2) pengembangan produk dan layanan untuk dikomersialisasikan, serta (3) pembangunan jaringan dengan mitra eksternal. Definisi ini lebih relevan untuk usaha kecil karena mencerminkan realitas lapangan yang dinamis dan seringkali informal. Sayangnya, literatur masih belum sepenuhnya mengadopsi kerangka ini secara konsisten, dan hanya sedikit studi yang menghubungkannya dengan sektor informal seperti kuliner.

### **2.3. Peran Individu dan Kapasitas Kognitif Pemilik Usaha**

Penelitian tentang pengembangan bisnis di UMKM menekankan pentingnya karakter individu dalam mempengaruhi strategi pertumbuhan. Janovics dan Christiansen (2003) menunjukkan bahwa tipe kepribadian tertentu, seperti individu inovatif, lebih unggul dalam merancang ide-ide baru, sementara individu metodis lebih berhasil dalam tahap implementasi. Dalam konteks UMKM kuliner, peran pemilik sebagai business developer sangat krusial karena mereka menjadi pusat kreativitas sekaligus eksekusi.

Simpson (2001) menekankan bahwa perspektif kognitif pemilik—termasuk cara mereka memahami pasar, pelanggan, dan nilai bisnis—merupakan fondasi bagi terciptanya inovasi. Ini sejalan dengan pandangan Liberman-Yaconi et al. (2010) bahwa intuisi, pengalaman, dan pembelajaran informal pemilik sering menjadi sumber daya utama dalam pengambilan keputusan strategis.

### **2.4. Kesenjangan Literatur: Usaha Mikro sebagai Objek yang Terabaikan**

Meski terdapat literatur luas mengenai pertumbuhan usaha kecil (Davidsson, Achtenhagen, & Naldi, 2010), usaha mikro cenderung diabaikan. Salah satu alasannya adalah keterbatasan data dan minimnya dokumentasi operasional di sektor ini (Reid, 1995). Heshmati (2001) juga mencatat bahwa sebagian besar studi pertumbuhan terlalu fokus pada indikator kuantitatif, seperti peningkatan omzet atau jumlah karyawan, tanpa memperhitungkan dimensi kualitas yang lebih relevan dalam konteks usaha mikro.

Padahal, seperti yang diajukan Penrose (1959), pertumbuhan dapat dimaknai secara ganda: sebagai peningkatan kuantitas dan juga sebagai perkembangan kualitas internal organisasi. Sayangnya, pendekatan yang kedua ini masih kurang diadopsi dalam studi business development, khususnya di UMKM yang tidak memiliki struktur organisasi formal.

### **2.5. Business Development dalam Perspektif Keberlanjutan**

Dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang dinamis dan tuntutan keberlanjutan, peran business development di UMKM menjadi semakin kompleks. Eidhoff dan Poelzl (2014) menekankan bahwa business developer perlu responsif terhadap perubahan lingkungan dan mampu merancang model bisnis yang adaptif. Hal ini sangat penting bagi UMKM yang beroperasi di sektor kuliner kota wisata seperti Malang, yang dituntut tidak hanya untuk berinovasi, tetapi juga mengadopsi prinsip-prinsip keberlanjutan.

Nason dan Wiklund (2015) menegaskan pentingnya fleksibilitas sumber daya dalam mendukung pertumbuhan jangka panjang. Namun, dimensi ini masih jarang diangkat dalam kajian tentang pengembangan bisnis di usaha kecil, padahal justru menjadi titik krusial karena keterbatasan sumber daya merupakan kendala utama UMKM.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif untuk memahami dinamika dan praktik pengembangan bisnis dalam konteks UMKM kuliner kreatif. Pendekatan ini sejalan dengan seruan dalam literatur akademik untuk memperbanyak studi prosesual yang bersifat interpretatif terhadap praktik manajerial di usaha mikro dan kecil (Doern, 2009; Davidsson, Achtenhagen, & Naldi, 2010).

#### **3.1. Lokasi dan Fokus Penelitian**

Fokus studi diarahkan pada dua klaster kuliner kreatif di Kota Malang—Jalan Pulosari dan Jalan Kawi, Kecamatan Klojen—yang menempati posisi strategis dalam ekosistem ekonomi kreatif serta menjadi bagian dari jalur wisata kuliner lokal. Klaster ini dikenal karena pertumbuhan usahanya yang organik, basis pelanggan lokal dan wisatawan, serta keberadaan komunitas kreatif yang aktif.

#### **3.2. Strategi dan Teknik Pengumpulan Data**

Data utama dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan terbuka dengan 30 pelaku usaha kuliner mikro, yang secara aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan strategis dan operasional. Kriteria inklusi merujuk pada definisi mikro-firm dari Komisi Eropa (2010), yakni usaha dengan kurang dari 10 karyawan dan neraca tahunan tidak melebihi €2 juta.

Proses perekrutan informan dimulai dari daftar rekomendasi pengelola inkubator bisnis lokal dan komunitas pelaku usaha kreatif. Validasi awal dilakukan dengan mencocokkan data dengan basis informasi publik dari Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. Dari 20 nama awal, 18 pelaku usaha bersedia diwawancara. Selanjutnya, teknik snowball sampling (Biernacki & Waldorf, 1981) digunakan untuk memperluas jaringan partisipan berdasarkan rekomendasi informan sebelumnya.

### **3.3. Penentuan Kejenuhan Data**

Kejenuhan data (data saturation) ditentukan berdasarkan indikator operasional berikut: (1) tidak adanya tema baru yang muncul dalam tiga wawancara berturut-turut, (2) pengulangan narasi terkait praktik dan tantangan bisnis, serta (3) konvergensi kode-kode tematik utama dalam proses pengodean (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Kejenuhan dicapai pada wawancara ke-27, dan tiga wawancara tambahan dilakukan untuk memastikan stabilitas pola tematik.

### **3.4. Teknik Triangulasi**

Untuk meningkatkan validitas data, triangulasi dilakukan dalam tiga bentuk:

1. Triangulasi data melalui sumber informasi tambahan seperti observasi lapangan (misalnya pengamatan langsung terhadap tata kelola toko dan interaksi pelanggan) serta dokumentasi visual (foto outlet, menu, promosi digital).
2. Triangulasi metode dengan membandingkan hasil wawancara dengan temuan observasi non-partisipatif.
3. Triangulasi peneliti, di mana dua peneliti secara independen menganalisis transkrip dan membandingkan hasil pengodean (Patton, 1999).

### **3.5. Prosedur Wawancara dan Analisis Data**

Durasi wawancara berkisar antara 45 hingga 120 menit, dengan rata-rata 70 menit. Panduan wawancara dikembangkan berdasarkan literatur tentang business development, pertumbuhan usaha kecil, dan pengelolaan inovasi di UMKM (Miles & Huberman, 1994). Pertanyaan diarahkan untuk mengeksplorasi:

1. Sejarah usaha dan titik balik penting dalam pengembangan,
2. Aspirasi pertumbuhan dan visi masa depan,
3. Tantangan utama dalam menjalankan dan mengembangkan usaha,
4. Strategi adaptasi dan inovasi yang digunakan.

Seluruh wawancara direkam, ditranskrip secara verbatim, dan dikembalikan kepada responden untuk validasi isi (Silverman, 2001). Lima responden menambahkan informasi penting setelah sesi wawancara melalui komunikasi daring.

### **3.6. Pengodean dan Analisis Tematik**

Proses analisis dilakukan melalui pendekatan thematic coding (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014) yang dimulai dengan pembacaan mendalam terhadap transkrip. Tiga kategori utama yang digunakan sebagai kerangka awal adalah:

1. Aktivitas pengembangan dan pertumbuhan usaha,
2. Tantangan utama yang dihadapi,
3. Strategi respons dan inovasi adaptif.

Dua peneliti melakukan pengodean independen, dan interrater reliability dijaga melalui diskusi intensif terhadap ketidaksesuaian hingga tercapai konsensus penuh (Krippendorff, 2011).

Setiap kasus disusun dalam bentuk vinyet naratif sepanjang satu hingga dua halaman yang memuat esensi cerita usaha dan strategi pengembangannya. Vinyet tidak bersifat deskriptif semata, namun menggarisbawahi dinamika keputusan dan konsekuensi strategisnya. Setelah penyusunan vinyet individu selesai, dilakukan cross-case analysis untuk menelusuri pola tematik lintas kasus serta identifikasi anomali.

### **3.7. Variabel Kontekstual**

Untuk menelusuri variasi pola pengembangan bisnis, digunakan tiga dimensi utama sebagai unit analisis komparatif:

1. Usia usaha ( $\leq 2$  tahun, 3–7 tahun,  $> 7$  tahun),
2. Keikutsertaan dalam inkubator bisnis,
3. Subsektor kuliner (makanan siap saji vs. produk olahan khas lokal).

Dimensi ini merujuk pada literatur yang menekankan pentingnya usia organisasi (Greiner, 1972), akses terhadap jejaring dukungan (Ratinho, Harms, & Groen, 2010), dan konteks subsektor dalam strategi pertumbuhan (Ripollés & Blesa, 2016).

Variabel lain seperti sumber pembiayaan, latar pendidikan, dan gender pendiri juga ditelusuri, namun tidak menunjukkan pola signifikan dalam konteks ini sehingga tidak dimasukkan dalam model akhir.

### **3.8. Tujuan Generalisasi**

Sebagai studi eksploratif, penelitian ini tidak bertujuan melakukan generalisasi statistik, namun mengarah pada analytical generalization untuk memperkaya pemahaman teoretis dan praktis tentang pengembangan bisnis pada UMKM kuliner di ekosistem urban dan kreatif (Yin, 2018).

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **41. Hasil**

Sebelum memaparkan temuan utama terkait aktivitas inti serta tantangan dalam pengembangan bisnis yang dialami oleh UMKM kuliner, penting untuk mendeskripsikan terlebih dahulu karakteristik responden dalam penelitian ini. Dari 30 pemilik usaha yang diwawancara, hampir seluruhnya memiliki latar belakang pendidikan tinggi minimal dua tahun di perguruan tinggi sebelum merintis usaha mereka. Di samping itu, mayoritas responden telah memiliki pengalaman signifikan di industri makanan dan minuman sebelum memulai bisnisnya di klaster kuliner Jalan Pulosari dan Jalan Kawi, Kota Malang.

Fakta ini menunjukkan bahwa subjek penelitian cenderung berasal dari segmen pelaku usaha mikro yang berorientasi pertumbuhan (growth-oriented), di mana identifikasi peluang bisnis seringkali muncul dari bidang keahlian sebelumnya. Hal ini selaras dengan temuan Storey (1994), yang menegaskan bahwa karakteristik individu—terutama pendidikan dan pengalaman industri—berperan penting dalam membentuk persepsi terhadap tantangan usaha dan strategi pertumbuhan.

Berdasarkan hasil analisis data, kami mengidentifikasi tiga kategori aktivitas inti (core activities) dan tiga kategori aktivitas pendukung (supporting activities) dalam pengembangan bisnis UMKM kuliner berbasis ekonomi kreatif. Aktivitas inti didefinisikan sebagai aktivitas yang secara langsung ditujukan untuk menciptakan nilai ekonomi (value creation) dalam konteks usaha kuliner. Sementara itu, aktivitas pendukung adalah aktivitas yang memperkuat dan memfasilitasi kelangsungan aktivitas inti, serta mempersiapkan fondasi keberlanjutan jangka panjang.

Setiap kategori aktivitas tersebut terkait erat dengan tantangan spesifik yang dihadapi oleh pelaku usaha selama proses pelaksanaannya. Dalam bagian selanjutnya, kami akan menguraikan masing-masing jenis aktivitas pengembangan bisnis tersebut secara rinci, disertai dengan refleksi atas tantangan yang secara konsisten diidentifikasi oleh para pelaku UMKM di lapangan.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas lanskap UMKM kuliner di klaster studi kami, analisis ini tidak hanya memberikan pemahaman taktis terhadap dimensi praktis dalam pengembangan bisnis, tetapi juga kontribusi teoretis terhadap literatur manajemen usaha mikro—khususnya pada konteks urban-kreatif dan berbasis komunitas. Temuan ini relevan untuk memperkaya pendekatan strategis berbasis sumber daya (resource-based view) serta perspektif jaringan sosial (social capital) dalam merancang strategi yang adaptif terhadap kondisi lokal Kota Malang.

## 4.2 Pembahasan

Studi ini mengungkap bagaimana pelaku UMKM kuliner di klaster Jalan Pulosari dan Jalan Kawi memusatkan strategi pengembangan bisnis mereka pada tiga aktivitas inti, yakni: pengembangan berkelanjutan atas peluang pasar, pemantauan dinamika persaingan dan tren industri untuk memperkuat proposisi nilai, serta aktivitas penjualan mulai dari akuisisi hingga penyelesaian transaksi pelanggan.

Ketiga aktivitas utama tersebut secara sinergis ditunjang oleh aktivitas pendukung, yaitu: upaya mengakses pembiayaan, manajemen talenta, serta pengembangan struktur dan proses organisasi yang adaptif. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap kategori aktivitas pengembangan bisnis dihadapkan pada tantangan spesifik, baik dari sisi kapasitas internal maupun faktor eksternal.

Mayoritas pelaku usaha dalam studi ini secara konsisten menghubungkan pengembangan bisnis dengan pertumbuhan usaha (cf. Penrose, 1959), tidak hanya sebagai hasil kuantitatif seperti peningkatan penjualan, tetapi juga sebagai proses dinamis yang bersifat jangka panjang. Hal ini sejalan dengan pandangan Achtenhagen, Naldi, dan Melin (2010), yang menekankan bahwa pertumbuhan tidak semata dipahami sebagai kenaikan ukuran, melainkan sebagai proses penguatan nilai dan kapabilitas organisasi. Pemilik UMKM dalam riset ini juga memandang pengembangan bisnis sebagai jalan menuju pertumbuhan, dan sebaliknya, bahwa pertumbuhan hanya dapat dicapai melalui aktivitas pengembangan yang terstruktur. Perspektif ini mencerminkan konotasi kedua dari teori pertumbuhan perusahaan Penrose (1959), yang menyoroti pertumbuhan sebagai proses evolutif, bukan sekadar hasil akhir.

Dalam konteks ini, kendala waktu muncul sebagai tantangan utama, yang dalam kerangka Penrose (1959) dapat dikaitkan dengan keterbatasan kapasitas manajerial. Namun, berbeda dari konteks perusahaan besar yang diasumsikan Penrose, studi ini menunjukkan bahwa keterbatasan waktu di UMKM diperparah oleh rendahnya kompetensi manajerial. Banyak pelaku usaha merasa kewalahan menghadapi tuntutan multitugas dan pengambilan keputusan, yang sering kali dihadapi tanpa pengalaman manajerial sebelumnya.

Menariknya, waktu tidak hanya dipahami sebagai kendala teknis, tetapi juga sebagai sumber daya strategis yang membentuk pemaknaan masa lalu, situasi kini, dan proyeksi masa depan pelaku usaha (cf. Dawson, 2014; Ancona, Okhuysen, & Perlow, 2001). Dalam pengembangan bisnis yang berorientasi masa depan, waktu menjadi titik referensi utama bagi keputusan strategis. Sebagaimana ditunjukkan dalam literatur sebelumnya, akses terhadap

sumber daya yang relevan—termasuk waktu dan kapasitas manajerial—merupakan prasyarat penting untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Wiklund & Shepherd, 2003).

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aktivitas inti pengembangan bisnis pada UMKM kuliner secara aktif memanfaatkan dan mengelola sumber daya internal dan eksternal untuk menciptakan nilai, sementara aktivitas pendukung fokus pada pengamanan, organisasi, dan optimalisasi sumber daya (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Dengan demikian, kami mengusulkan definisi yang diperluas atas pengembangan bisnis, yakni sebagai aktivitas inti dan pendukung yang mengamankan, mengorganisasi, serta memanfaatkan sumber daya secara strategis untuk menciptakan nilai langsung dan mempersiapkan pertumbuhan usaha di masa depan (cf. Nason & Wiklund, 2015).

### **4.3 Konteks Kelembagaan**

Dalam mengkaji strategi pengembangan UMKM kuliner berbasis ekonomi kreatif di Kota Malang, sangat penting untuk memahami konteks kelembagaan yang membingkai dinamika pertumbuhan usaha mikro di kawasan tersebut. Secara historis, struktur ekonomi Indonesia, termasuk di kota-kota menengah seperti Malang, menunjukkan dominasi sektor informal yang sangat besar—yang sebagian besar diisi oleh pelaku UMKM, khususnya di sektor perdagangan dan kuliner.

Berbeda dengan Swedia yang pernah mengalami ketergantungan besar terhadap perusahaan besar dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial (Persson, 2011), Indonesia justru sangat bergantung pada sektor UMKM sebagai penggerak utama ekonomi rakyat. Data dari Kementerian Koperasi dan UKM (2023) menunjukkan bahwa UMKM berkontribusi sebesar 60,3% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja. Bahkan di Kota Malang sendiri, lebih dari 90% unit usaha tergolong UMKM, dengan sektor kuliner menduduki peringkat teratas dalam hal jumlah pelaku dan kontribusi terhadap ekonomi lokal.

Namun, tidak berbeda jauh dengan kritik terhadap kebijakan ekonomi Swedia pasca Perang Dunia II yang dianggap menghambat pertumbuhan bisnis independen melalui struktur pajak dan regulasi pasar tenaga kerja (Carlsson, 2002; Davidsson & Henrekson, 2002), pelaku UMKM di Indonesia, termasuk di Malang, juga menghadapi tantangan serupa. Kompleksitas birokrasi, regulasi yang belum adaptif, serta minimnya perlindungan terhadap usaha kecil dari dominasi pasar usaha besar, masih menjadi kendala struktural utama. Lebih jauh, kekurangan tenaga kerja terampil di bidang manajemen, inovasi produk, dan pemasaran digital juga diidentifikasi sebagai penghambat pertumbuhan berkelanjutan UMKM kuliner lokal—

fenomena yang paralel dengan kekhawatiran serupa yang muncul di konteks Swedia (Jansson, 2011; Barth, 2004).

Perubahan struktur ekonomi Indonesia yang mulai menekankan pada sektor kreatif sejak dua dekade terakhir telah mendorong tumbuhnya klaster-klaster ekonomi baru di tingkat kota, termasuk di Kota Malang. Kawasan kuliner Jalan Pulosari dan Jalan Kawi, misalnya, mencerminkan peningkatan jumlah usaha mikro yang signifikan, dengan mayoritas pelaku berorientasi pada inovasi produk makanan lokal dan penciptaan pengalaman konsumen berbasis narasi budaya—sebuah pendekatan khas ekonomi kreatif. Sebagaimana dilaporkan oleh European Commission (2010/2011) dalam konteks Swedia, di mana 94,5% UKM merupakan usaha mikro yang menyumbang hampir 30% dari total lapangan pekerjaan, struktur serupa juga tampak di Malang, di mana UMKM kuliner menjadi tulang punggung bagi mobilitas ekonomi, lapangan kerja, dan penguatan identitas lokal.

Dengan latar kontekstual ini, penting untuk memahami bahwa strategi pengembangan bisnis bagi UMKM kuliner di Malang tidak bisa dilepaskan dari kerangka kelembagaan yang kompleks—baik yang berasal dari kebijakan pemerintah daerah, akses terhadap ekosistem pendukung seperti inkubator dan komunitas kreatif, maupun nilai-nilai sosial yang berkembang dalam ekosistem bisnis lokal. Pemahaman mendalam terhadap dimensi kelembagaan ini menjadi fondasi penting dalam merancang strategi penguatan yang adaptif, kontekstual, dan berkelanjutan bagi pengembangan UMKM kuliner berbasis ekonomi kreatif di kawasan studi.

#### **4.4 Implikasi Praktis**

Studi ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman konseptual dan praktikal terkait pengembangan bisnis pada usaha mikro, suatu ranah yang selama ini kurang diperhatikan oleh akademisi. Minimnya partisipasi UMKM dalam jalur pertumbuhan yang jelas dan terukur kerap dikaitkan dengan kegagalan mereka dalam mengatasi berbagai tantangan pengembangan bisnis. Oleh karena itu, beberapa implikasi praktis dapat disarikan dari temuan ini.

Pertama, kelangkaan waktu sebagai sumber daya strategis menuntut pengembangan strategi manajemen waktu dan penetapan prioritas yang lebih cermat. Pelatihan khusus mengenai alokasi waktu dan perencanaan kegiatan akan sangat membantu pelaku UMKM mengelola kompleksitas pengembangan bisnis secara lebih efisien. Meningkatkan kapasitas manajerial melalui pendampingan oleh konsultan, fasilitator dari inkubator bisnis, atau bahkan pembentukan dewan penasihat (advisory board) bisa menjadi solusi konkret untuk membebaskan kapasitas manajerial internal yang terbatas.

Kedua, jika pelaku usaha menghadapi keterbatasan dalam aspek teknis seperti regulasi, perpajakan, atau akuntansi, keterlibatan konsultan eksternal yang memahami kebutuhan UMKM dapat memberikan dampak positif signifikan. Meski melibatkan biaya, dukungan profesional semacam ini justru dapat menghemat waktu dan mencegah kerugian jangka panjang, sekaligus memberikan kendali yang lebih baik atas penggunaan sumber daya dalam proses pengembangan bisnis.

Ketiga, isu legitimasi usaha dan kepercayaan konsumen juga menjadi tantangan utama bagi UMKM kuliner. Beberapa pelaku usaha melaporkan bahwa peralihan dari status perseorangan menjadi Perseroan Terbatas (PT) memberi dampak positif terhadap penerimaan pasar. Oleh karena itu, para pelaku UMKM sebaiknya mempertimbangkan perubahan status badan hukum di tahap awal sebagai strategi peningkatan kredibilitas dan profesionalisme usaha mereka.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah lingkup konteks yang spesifik, yaitu fokus pada UMKM kuliner di dua klaster lokal di Kota Malang. Kendati demikian, fokus geografis ini justru memberikan kontribusi penting dalam memperluas basis pengetahuan global yang selama ini terlalu terpusat pada konteks negara maju seperti Amerika Serikat (cf. Aldrich, 2000). Dalam perspektif perbandingan, karakteristik kewirausahaan di Indonesia—seperti preferensi risiko, akses terhadap modal, dan kekuatan komunitas lokal—mungkin memiliki akar budaya yang berbeda dan berimplikasi langsung pada dinamika pengembangan bisnis (Hayton, George, & Zahra, 2002). Oleh karena itu, penting bagi studi lanjutan untuk melakukan pendekatan lintas negara guna mengeksplorasi pengembangan bisnis UMKM dalam lanskap budaya dan institusional yang bervariasi.

Selain itu, meskipun ukuran sampel sebanyak 30 UMKM memungkinkan eksplorasi mendalam secara kualitatif, temuan ini tidak dapat digeneralisasi secara statistik. Sampel yang dipilih cenderung merepresentasikan pelaku usaha yang berorientasi pada pertumbuhan dan inovasi, yang mungkin tidak mencerminkan karakteristik mayoritas pelaku UMKM secara umum. Meskipun demikian, pendekatan kualitatif yang digunakan tetap memberikan wawasan kaya tentang aktivitas dan tantangan nyata dalam pengembangan bisnis UMKM kuliner, yang dapat dijadikan dasar bagi uji empiris lebih lanjut dengan populasi yang lebih besar dan beragam (Davidsson, Achtenhagen, & Naldi, 2010).

Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa persepsi pelaku usaha terhadap aktivitas pengembangan bisnis sangat dipengaruhi oleh karakteristik kontekstual yang spesifik, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman industri, serta posisi mereka dalam ekosistem inkubasi atau jaringan komunitas. Oleh karena itu, penelitian lanjutan diperlukan untuk menyelidiki lebih dalam bagaimana atribut kontekstual ini memengaruhi pola pengembangan bisnis.

Aspek waktu sebagai sumber daya kritis dalam pengembangan bisnis UMKM juga muncul sebagai temuan penting. Sayangnya, sebagian besar literatur sebelumnya cenderung menyoroti waktu hanya dalam konteks perusahaan besar atau perusahaan pertumbuhan cepat (Dawson, 2014; Tell, 2012). Studi mendatang dapat difokuskan untuk menggali bagaimana waktu dikonstruksi, dikelola, dan dipersepsikan oleh pelaku usaha mikro, guna memperluas pemahaman atas keterbatasan waktu sebagai hambatan sistemik terhadap pertumbuhan usaha kecil.

Pemahaman yang lebih komprehensif mengenai tantangan yang dipersepsikan oleh pelaku usaha mikro dapat membantu dalam merancang intervensi kebijakan dan program pemberdayaan yang lebih relevan. Sebagaimana ditunjukkan dalam banyak studi terdahulu, sebagian besar penelitian mengenai pertumbuhan usaha kecil hanya menilai pengaruh satu atau dua variabel secara terisolasi terhadap hasil bisnis (Davidsson, Achtenhagen, & Naldi, 2010). Namun, temuan dalam studi ini menunjukkan bahwa pelaku usaha kerap kali kesulitan untuk menilai dampak faktor-faktor tersebut secara terpisah karena keterkaitannya yang erat dalam praktik nyata.

Dengan demikian, penelitian ke depan perlu berupaya untuk menangkap keterhubungan antar faktor yang berkontribusi terhadap—atau bahkan menghambat—proses pengembangan bisnis dan pertumbuhan usaha. Pendekatan seperti ini akan memberikan kontribusi penting dalam memperkaya pemahaman terhadap makna pertumbuhan sebagai proses perkembangan dan peningkatan kualitas, sebagaimana dimaksud dalam konotasi kedua yang dikemukakan oleh Penrose (1959). Pendekatan ini juga relevan untuk memperkuat pembangunan teori mengenai pengembangan bisnis berbasis konteks, khususnya dalam ekosistem UMKM yang berorientasi pada inovasi, keberlanjutan, dan nilai lokal.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). ‘Business growth’ – Do practitioners and scholars really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 289–316.
- Aldrich, H. (2000). Learning together: National differences in entrepreneurship research. In D. L. Sexton & H. Landström (Eds.), *The Blackwell handbook of entrepreneurship* (pp. 5–25). Oxford: Blackwell.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512–529.
- Andersson, M., & Lööf, H. (2012). Small business innovation: Firm level evidence from Sweden. *The Journal of Technology Transfer*, 37(5), 732–754.
- Association for Enterprise Opportunity. (2010). Microenterprise business statistics in the United States. <http://aeoworks.org/images/uploads/pages/US-MEBS-2008%20rev.pdf>
- Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467–492.
- Barth, H. (2004). Barriers to growth in small firms (Doctoral dissertation, Luleå University of Technology).
- Bernanke, B. (1983). Irreversibility, uncertainty, and cyclical investment. *Quarterly Journal of Economics*, 98(1), 85–106.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163.
- Breitzman, A., & Hicks, D. (2008). An analysis of small business patents by industry and firm size. *Small Business Administration*.
- Burgers, J. H., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Why new business development projects fail: Coping with the differences of technological versus market knowledge. *Long Range Planning*, 41(1), 55–73.
- Bushfeld, D., Dilger, B., Hess, L., Schmid, K., & Voss, E. (2011). Identification of future skills needs in micro and craft (-type) enterprises up to 2020. European Commission, DG Enterprise and Industry.
- Carlsson, B. (2002). Institutions, entrepreneurship, and growth: Biomedicine and polymers in Sweden and Ohio. *Small Business Economics*, 19(2), 105–121.
- Carter, S., Marlow, S., & Henry, C. (2009). Exploring the impact of gender upon business ownership. *International Small Business Journal*, 27(2), 139–148.

- Chaganti, R., DeCarolis, D., & Deeds, D. (1995). Predictors of capital structure in small ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(2), 7–18.
- Colucci, M., & Presutti, M. (2006). Small firms' relationships and knowledge acquisition: An empirical investigation. In P. R. Christensen & F. Poulsfelt (Eds.), *Managing complexity and change in SMEs* (pp. 50–68). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, 7(1), 53–68.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69–166.
- Davidsson, P., & Henrekson, M. (2002). Institutional determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms: Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 19(2), 81–104.
- Dawson, P. (2014). Reflections: On time, temporality and change in organizations. *Journal of Change Management*, 14(3), 285–308.
- Deakins, D., & Freel, M. (2009). *Entrepreneurship and small firms* (5th ed.). Berkshire, UK: McGraw-Hill Education.
- Deeds, D. L., & Hill, C. W. L. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 41–55.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (1998). A taxonomy of high-growth firms. In P. D. Reynolds et al. (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research 1998* (pp. 399–413). Wellesley, MA: Babson College.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. F., & Singer, D. (2013). Financial inclusion and legal discrimination against women: Evidence from developing countries (World Bank Policy Research Working Paper No. 6416). World Bank.
- Dunne, T., Roberts, M. J., & Samuelson, L. (1989). The growth and failure of U.S. manufacturing plants. *Quarterly Journal of Economics*, 104(4), 671–698.
- Durkan, J., & Jordan, D. (2001). The financing of small firms in Ireland. In D. C. Storey (Ed.), *Small business: Critical perspectives on business and management* (Vol. 3, pp. 1683–1707). London: Routledge.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Time pacing: Competing in markets that won't stand still. *Harvard Business Review*, 76(2), 59–69.

- European Commission. (2005). The new SME definition: User guide and model declaration. Enterprise and Industry Publications. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- European Commission. (2011). Review of the small business act for Europe. COM(2011) 78 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0078>
- European Commission. (2013). Entrepreneurship 2020 Action Plan: Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe. COM(2012) 795 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52012DC0795>
- European Commission. (2014). A partial and fragile recovery. Annual Report on European SMEs 2013/2014. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2fc1b1c0-4c28-4aa7-b70a-6f54a51b10a0>
- European Commission. (2015). SME performance review 2015. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sme-performance-review-2015\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sme-performance-review-2015_en)
- Fadahunsi, A. (2012). The growth of small businesses: Towards a research agenda. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 105–115.
- Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). The reciprocal relationship of innovation capabilities and absorptive capacity: The case of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 547–565.
- Freel, M. S. (2000). Do small innovating firms outperform non-innovators? *Small Business Economics*, 14(3), 195–210.
- Freeman, C. (1994). The economics of technical change: A critical survey. *Cambridge Journal of Economics*, 18(5), 463–514.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13–29.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783.
- González-Loureiro, M., & Pita-Castelo, J. (2012). A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach. *Economics Letters*, 116(3), 312–315.
- Grando, A., & Belvedere, V. (2006). District's manufacturing performances: A comparison among large, small-to-medium-sized and district enterprises. *International Journal of Production Economics*, 104(1), 85–99.

- Griliches, Z. (1990). Patent statistics as economic indicators: A survey. *Journal of Economic Literature*, 28(4), 1661–1707.
- Halabisky, D. (2012). Financing high-growth firms: The role of angel investors (OECD Working Paper). OECD Publishing.
- Hall, B. H. (2002). The financing of research and development. *Oxford Review of Economic Policy*, 18(1), 35–51.
- Hall, B. H., & Lerner, J. (2010). The financing of R&D and innovation. In B. H. Hall & N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the economics of innovation* (Vol. 1, pp. 609–639). Elsevier.
- Henrekson, M., & Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 35(2), 227–244.
- Hölzl, W. (2009). Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. *Small Business Economics*, 33(1), 59–75.
- Jang, S. L., & Chen, C. F. (2006). How company characteristic affects the innovation of the firm. *International Journal of Management*, 23(1), 45–52.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8–21.
- KPMG. (2011). High growth markets: The innovation challenge. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2011/08/high-growth-markets-innovation-challenge.pdf>
- Lee, N., & Cowling, M. (2013). Place, sorting effects and barriers to enterprise in deprived areas: Different problems or different firms? *International Small Business Journal*, 31(8), 970–993.
- Lerner, J. (2002). When bureaucrats meet entrepreneurs: The design of effective "public venture capital" programmes. *Economic Journal*, 112(477), F73–F84.
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, 33(1), 28–48.
- Mason, C. M., & Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211–225.
- Mazzucato, M. (2013). The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths. Anthem Press.
- OECD. (2009). The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship financing and policy responses. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/cfe/smes/43183090.pdf>

- OECD. (2010). High-growth enterprises: What governments can do to make a difference. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264048782-en>
- OECD. (2013). SME and entrepreneurship financing: The role of credit guarantee schemes and mutual guarantee societies in supporting finance for small and medium-sized enterprises. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/cfe/smes/credit-guarantee-schemes.pdf>
- OECD. (2017). Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. <https://www.oecd.org/industry/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- Olawale, F., & Garwe, D. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African Journal of Business Management*, 4(5), 729–738.
- Park, C. (2005). Risk and firm performance: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 48(5), 1043–1058.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Roper, S., & Love, J. H. (2002). Innovation and export performance: Evidence from the UK and German manufacturing plants. *Research Policy*, 31(7), 1087–1102.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic management* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*. Routledge.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- World Bank. (2019). Small and medium enterprises (SMEs) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Board of director involvement in restructuring: Effects on extra-role behaviors in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(3), 554–576.