Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 1710-1718
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Strategi Pengembangan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah melalui Jejaring Sosial dan Orientasi Kewirausahaan

Sutawa, Rozalina Novianty, Misnan
Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Soerjo, Jawa Timur, Indonesia
paulusakik@gmail.com, *rozalina.novianty@gmail.com, misnan536@gmail.com

Abstrak

Persaingan bisnis menuntut Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merumuskan strategi pengembangan yang bertumpu pada optimalisasi aset tidak berwujud dan perilaku kewirausahaan. Di Kabupaten Ngawi, Jawa Timur, sektor UKM khususnya industri makanan ringan dan olahan pangan lokal memegang peran penting dalam penyerapan tenaga kerja serta pembentukan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), namun masih menghadapi hambatan klasik berupa fluktuasi harga bahan baku, keterbatasan skala produksi, dan penetrasi pasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan merumuskan model strategi pengembangan kinerja UKM di Kabupaten Ngawi melalui tata kelola jejaring sosial dan aktualisasi orientasi kewirausahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Informan penelitian dipilih secara purposive sampling yang melibatkan 6 pemilik sekaligus pengelola utama UKM di Kabupaten Ngawi yang telah beroperasi aktif minimal tiga tahun. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi langsung di lokasi produksi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña dengan uji keabsahan triangulasi sumber, triangulasi teknik, serta member checking. Hasil penelitian mengungkap bahwa strategi pengembangan kinerja UKM dijalankan melalui tiga mekanisme integratif: (1) pembangunan jejaring sosial berbasis kepercayaan timbal balik (reciprocal trust) pada simpul pemasok bahan baku, paguyuban UKM daerah, dan mitra distributor untuk mengamankan rantai pasok serta memperluas akses pasar; (2) internalisasi orientasi kewirausahaan melalui diferensiasi varian rasa dan modernisasi kemasan standing pouch, proaktivitas merambah pemasaran digital, serta mitigasi risiko melalui uji coba pasar bertahap (staged market testing); dan (3) siklus penguatan dua arah di mana pertukaran pengetahuan dari jaringan eksternal menstimulasi inovasi internal yang berdampak pada pertumbuhan omzet dan rasio repeat order.

Kata kunci: Strategi Pengembangan, Kinerja Usaha, Jejaring Sosial, Orientasi Kewirausahaan, UKM Kabupaten Ngawi.

Abstract

Business competition in the knowledge-based economy requires Small and Medium Enterprises (SMEs) to formulate development strategies anchored in optimizing intangible assets and entrepreneurial behavior. In Ngawi Regency, East Java, the SME sector particularly snack food and local food processing industries plays a pivotal role in labor absorption and Regional Gross Domestic Product (RGDP) formation, yet continues to face structural barriers including raw material price fluctuations, limited production scale, and inter-regional market penetration. This study aims to explore and formulate a performance development strategy model for SMEs in Ngawi Regency through social network governance and the actualization of entrepreneurial orientation. Employing a qualitative approach with a case study design, six owner-managers of SMEs in Ngawi Regency operating actively for at least three years were purposively selected as key informants. Data were gathered through semi-structured in-depth interviews, direct production site observations, and documentation, and subsequently analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña with source triangulation, technique triangulation, and member checking. The findings reveal that SME performance development strategies operate through three integrative mechanisms: (1) building social networks grounded in reciprocal trust across raw material suppliers, local SME associations, and distribution partners to secure supply chains and expand market access; (2) internalizing entrepreneurial orientation through flavor differentiation and standing pouch packaging modernization, proactiveness in digital marketing penetration, and risk mitigation via staged market testing; and (3) a two-way reinforcing cycle where external network knowledge exchange stimulates internal innovation, driving turnover growth and repeat order ratios.

Keywords: Development Strategy, Business Performance, Social Networks, Entrepreneurial Orientation, Ngawi Regency SMEs.

1. Pendahuluan

Dinamika perekonomian regional di Provinsi Jawa Timur menunjukkan bahwa sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan mesin penggerak utama ketahanan ekonomi daerah dengan kontribusi signifikan terhadap pembentukan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) serta penyerapan tenaga kerja yang melampaui kapasitas industri besar. Dalam struktur industri manufaktur dan pengolahan di Jawa Timur, subsektor makanan ringan menempati posisi strategis karena memiliki keterkaitan hulu-hilir (backward and forward linkages) yang sangat erat dengan sektor pertanian lokal serta ekosistem pariwisata daerah melalui penguatan program unggulan One Village One Product (OVOP). Di wilayah Jawa Timur bagian barat, khususnya Kabupaten Ngawi yang berada pada jalur perlintasan strategis antara Jawa Timur dan Jawa Tengah, geliat pertumbuhan UKM makanan ringan berbahan dasar komoditas lokal seperti keripik tempe khas Ngawi, olahan singkong dan talas, keripik pisang dan buah tropis, emping melinjo, hingga kue kering tradisional, telah berkembang menjadi tulang punggung ekonomi kerakyatan sekaligus identitas kuliner daerah. Namun demikian, di tengah akselerasi integrasi pasar bebas, perluasan infrastruktur jalan tol Trans-Jawa yang mengubah pola arus singgah wisatawan, serta penetrasi masif produk pangan olahan berskala pabrikan multinasional maupun produk impor, pelaku UKM di Kabupaten Ngawi menghadapi tekanan kompetitif yang kian tajam dan kompleks.

Permasalahan empiris di lapangan menunjukkan bahwa meskipun jumlah unit usaha makanan ringan di Kabupaten Ngawi terus bertambah dari tahun ke tahun, mayoritas pelaku usaha masih terjebak dalam pola pengelolaan tradisional dan mengalami stagnasi skala usaha (scale-up stagnation). Kerentanan kinerja UKM lokal bersumber dari ketergantungan yang berlebihan pada aset berwujud (tangible assets) semata, keterbatasan modal kerja untuk ekspansi kapasitas mesin, lemahnya posisi tawar terhadap fluktuasi harga bahan baku pertanian musiman (seperti kedelai, minyak goreng, singkong, dan melinjo), serta rendahnya daya saing desain kemasan dan masa simpan produk (Hamimah, 2024). Akibatnya, banyak produk UKM Kabupaten Ngawi hanya mampu bersaing pada pasar lokal bersegmen harga rendah dan mengalami kesulitan untuk menembus gerai ritel modern, pusat oleh-oleh antar-provinsi, maupun pasar digital nasional secara berkelanjutan. Kondisi ini menegaskan bahwa peningkatan kapasitas produksi fisik semata tidak lagi memadai untuk menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan kinerja UKM di tengah turbulensi lingkungan bisnis saat ini.

Pergeseran lanskap persaingan global menuju era ekonomi berbasis pengetahuan (new economic age) menuntut UKM untuk melakukan transformasi paradigma strategis, yakni beralih dari sekadar mengandalkan sumber daya fisik menuju optimalisasi aset tidak berwujud (intangible resources) dan kapabilitas perilaku kewirausahaan (Barney, 1991; Wojciechowska, 2016). Berdasarkan perspektif Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (Barney, 1991) serta pengembangannya dalam Resource Dependence Theory, keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola kombinasi sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik. Bagi entitas usaha berskala kecil dan menengah yang secara inheren memiliki keterbatasan sumber daya internal, kemampuan untuk mengeksternalisasi penciptaan nilai melalui jejaring sosial (social networks) serta menginternalisasi semangat pembaruan melalui orientasi kewirausahaan (entrepreneurial orientation) menjadi dua pilar strategis yang tidak terpisahkan (Franco et al., 2016; Wills-Johnson, 2008) .

Dalam literatur manajemen strategis kontemporer, *state of the art* pengembangan kinerja UKM di negara berkembang banyak menyoroti peran krusial dari jejaring sosial dan orientasi kewirausahaan sebagai pengungkit daya saing. Sejumlah studi empiris membuktikan bahwa keterlibatan aktif perusahaan dalam jejaring sosial baik melalui ikatan vertikal dengan pemasok dan distributor, ikatan horizontal dengan sesama pelaku usaha dan asosiasi industri, maupun ikatan personal dengan keluarga dan komunitas, berperan sebagai mekanisme pertukaran informasi pasar yang bernilai, menekan biaya transaksi, mempercepat akses terhadap peluang bisnis baru, dan memfasilitasi perolehan sumber daya eksternal yang tidak dimiliki secara mandiri oleh perusahaan (Franco et al., 2016; Neneh, 2018; Wills-Johnson, 2008). Di sisi lain, perkembangan kajian mengenai orientasi kewirausahaan menegaskan bahwa kecenderungan strategis organisasi untuk terus berinovasi dalam penciptaan produk dan proses bisnis (innovativeness), bersikap proaktif mengantisipasi perubahan selera pasar mendahului langkah pesaing (proactiveness), serta berani mengambil risiko bisnis yang terukur (risk-taking) merupakan determinan utama dalam mendorong pertumbuhan penjualan dan kinerja unggul jangka panjang (Lumpkin & Dess, 2001; Zacca & Dayan, 2018; Zehir et al., 2016). Lebih jauh, sintesis kajian mutakhir mulai menghubungkan kedua konstruk tersebut secara dinamis dengan menemukan bahwa interaksi intensif dalam jejaring sosial bertindak sebagai saluran transfer *tacit knowledge* yang menstimulasi lahirnya perilaku kewirausahaan dan kapabilitas inovasi di dalam organisasi (Gulati et al., 2000; Rodrigo-Alarcón et al., 2018).

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14779
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Meskipun keterkaitan antara jejaring sosial, orientasi kewirausahaan, dan kinerja usaha telah menjadi topik sentral dalam studi kewirausahaan, telaah kritis terhadap literatur yang ada mengungkap adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang mendasar, baik dari sisi konsistensi temuan empiris maupun pendekatan metodologis. Pertama, terdapat kontradiksi temuan pada penelitian-penelitian terdahulu yang memicu perdebatan akademik. Pada dimensi jejaring sosial, studi di negara maju dan beberapa negara berkembang mengonfirmasi pengaruh positif langsung jejaring bisnis terhadap kinerja UKM (Franco et al., 2016; Neneh, 2018), penelitian lain justru menemukan bahwa jejaring sosial tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja perusahaan apabila tidak dimediasi oleh tata kelola kepercayaan (trust), kapabilitas pemasaran, dan kemampuan penetapan harga, bahkan relasi jaringan yang tidak terkelola berisiko memunculkan perilaku oportunistik mitra seperti kemacetan pembayaran konsinyasi maupun pembajakan resep produk (Jie et al., 2025; Pratono, 2018). Demikian pula pada dimensi orientasi kewirausahaan, sejumlah studi pada sektor usaha kecil di negara berkembang menunjukkan bahwa dimensi keberanian mengambil risiko tanpa didukung mekanisme validasi pasar yang memadai sering kali berdampak negatif terhadap stabilitas keuangan dan memicu kegagalan usaha (Li & O'Connor, 2017; Vega-Vázquez et al., 2016).

Kedua, dari perspektif metodologis dan geografis, kajian terdahulu mengenai industri makanan ringan di Provinsi Jawa Timur termasuk survei berskala besar didominasi oleh pendekatan kuantitatif berbasis pemodelan persamaan struktural (Structural Equation Modeling) yang berfokus pada pengujian signifikansi koefisien jalur antarvariabel pada sentra industri mapan di kawasan metropolitan seperti Surabaya, Sidoarjo, dan Malang (Santoso. et al., 2020). Meskipun model kuantitatif tersebut berhasil memetakan hubungan kausalitas makro secara statistik, pendekatan survei tertutup belum mampu membedah bagaimana mekanisme prosesual di balik layar (black box mechanism) ketika pelaku UKM di daerah penyangga non-metropolitan seperti Kabupaten Ngawi membangun norma kepercayaan dalam jejaring sosial, mengonversi informasi pasar menjadi inovasi produk yang terlindungi dari risiko kegagalan modal, serta menyinergikan keduanya dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada dua kontribusi utama: (1) secara metodologis, menggeser paradigma analisis dari pengujian hubungan kausalitas statistik yang bersifat statis menuju eksplorasi kualitatif studi kasus yang memetakan mekanisme mikro-strategis (micro-foundational strategies) pemilik dan pengelola UKM di lapangan; dan (2) secara teoretis, merumuskan model integratif yang menjelaskan bagaimana tata kelola kepercayaan timbal balik (reciprocal trust governance) pada simpul hulu, horizontal, dan hilir jejaring sosial diintegrasikan dengan strategi pengambilan risiko terkalibrasi (calibrated risk-taking) dalam orientasi kewirausahaan untuk menjembatani inkonsistensi temuan literatur terdahulu.

Bertolak dari latar belakang empiris, sintesis literatur, dan kebaruan penelitian yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan penelitian (research questions) utama:

1. Bagaimana strategi tata kelola jejaring sosial diterapkan oleh pemilik/pengelola UKM di Kabupaten Ngawi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya internal, mengamankan rantai pasok, dan memperluas akses pasar?

2. Bagaimana strategi aktualisasi orientasi kewirausahaan dijalankan oleh pelaku UKM di Kabupaten Ngawi dalam mengembangkan inovasi produk, membaca peluang pasar secara proaktif, serta memitigasi risiko kegagalan bisnis?

3. Bagaimana pola sinergi integratif antara jejaring sosial dan orientasi kewirausahaan dalam membentuk model pengembangan kinerja UKM yang berkelanjutan di Kabupaten Ngawi?

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi praktik pengelolaan jejaring sosial dan perilaku kewirausahaan pada enam unit UKM makanan ringan di Kabupaten Ngawi, menganalisis hambatan struktural serta solusi strategis yang dirumuskan oleh para pelaku usaha, dan membangun sebuah model konseptual strategi pengembangan kinerja UKM berbasis sinergi modal relasional dan kapabilitas kewirausahaan yang dapat direplikasi oleh pelaku usaha maupun pemangku kebijakan daerah.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (case study) (Creswell & Poth, 2018). Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada pertimbangan epistemologis bahwa pertanyaan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14779
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

penelitian yang diawali dengan kata tanya "bagaimana" menuntut eksplorasi mendalam terhadap fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata (real-life context), khususnya ketika batas antara strategi manajerial internal pelaku UKM dan dinamika ekosistem sosial-ekonomi lokal saling berinteraksi secara kompleks (Creswell & Poth, 2018).

Penentuan subjek penelitian dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yakni pemilihan informan kunci secara sengaja berdasarkan kapasitas mereka dalam memberikan informasi yang kaya, akurat, dan relevan dengan fokus penelitian. Mengacu pada temuan empiris siklus hidup usaha kecil dan menengah yang menunjukkan bahwa tingkat kerentanan dan kegagalan usaha tertinggi terjadi pada fase tiga tahun pertama operasional, ditetapkan tiga kriteria inklusi ketat bagi informan penelitian: (1) berstatus sebagai pemilik sekaligus pengelola utama (owner-manager) yang memegang kendali penuh atas pengambilan keputusan strategis dan operasional UKM di wilayah Kabupaten Ngawi, Provinsi Jawa Timur; (2) unit usaha telah beroperasi secara aktif dan kontinu minimal selama tiga tahun serta menunjukkan indikator pertumbuhan kapasitas produksi maupun perluasan pasar; dan (3) memiliki keterlibatan aktif dalam jaringan kemitraan rantai pasok (pemasok bahan baku dan mitra distribusi) serta komunitas atau paguyuban UKM Kabupaten Ngawi. Berdasarkan kriteria tersebut, terpilih sebanyak 6 informan kunci yang mewakili ragam subsektor olahan makanan ringan lokal di Kabupaten Ngawi.

Untuk memperoleh kedalaman data dan menjamin kelengkapan bukti empiris, proses pengumpulan data lapangan dilaksanakan melalui tiga teknik utama secara terpadu:

1. Wawancara Mendalam (In-depth Interview), mengeksplorasi empat domain utama yang diadaptasi dari dimensi konstruk penelitian: (a) sejarah pendirian, dinamika tantangan bisnis, dan hambatan pertumbuhan usaha; (b) strategi pembangunan, pemeliharaan, dan pemanfaatan jejaring sosial dengan pemasok, distributor, kompetitor, keluarga, teman, serta asosiasi/paguyuban UKM; (c) praktik aktualisasi orientasi kewirausahaan yang meliputi penciptaan inovasi produk/kemasan, keproaktifan menangkap tren pasar, serta mekanisme pengambilan risiko; dan (d) capaian kinerja usaha baik dari aspek finansial maupun non-finansial. Seluruh percakapan direkam secara audio atas persetujuan informan dan ditranskripsikan secara verbatim.

2. Observasi Langsung (Direct Non-Participant Observation), dengan melakukan pengamatan langsung terhadap tata ruang rumah produksi, alur pengolahan bahan baku, penerapan standar kebersihan dan keamanan pangan, penggunaan mesin produksi dan alat pengemas (continuous band sealer dan vacuum fryer), serta mengamati interaksi alami antara pemilik usaha dengan pemasok bahan baku maupun agen distribusi yang datang bertransaksi.

3. Dokumentasi, dengan melakukan penelaahan dokumen operasional dan legalitas usaha meliputi catatan pembukuan arus kas dan rekapitulasi penjualan bulanan, katalog produk dan variasi desain kemasan dari waktu ke waktu, dokumen perizinan usaha (Nomor Induk Berusaha/NIB, sertifikat P-IRT, dan sertifikat Halal), serta arsip komunikasi pemasaran dan koordinasi mitra pada grup pesan instan (WhatsApp) dan akun media sosial usaha.

Data kualitatif yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis Miles, Huberman, dan Saldaña (Huberman, 2023) yang mencakup tiga alur analisis siklus yang berjalan secara berkelanjutan selama dan setelah pengumpulan data yaitu: Kondensasi Data (Data Condensation), Penyajian Data (Data Display), dan Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Drawing and Verifying Conclusions).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

Berdasarkan proses kondensasi data dan analisis tematik lintas kasus terhadap enam unit UKM makanan ringan di Kabupaten Ngawi, ditemukan bahwa keberhasilan para pelaku usaha dalam keluar dari stagnasi pertumbuhan dan mempertahankan daya saing bertumpu pada perumusan strategi terpadu yang memadukan tata kelola jejaring sosial dengan aktualisasi orientasi kewirausahaan. Melalui validasi silang antara hasil wawancara mendalam, observasi langsung di ruang produksi, serta penelaahan dokumentasi usaha, pola strategi yang dijalankan oleh keenam informan kunci terpetakan ke dalam tiga mekanisme utama, yaitu penguatan jejaring sosial pada tiga

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14779
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

simpul ekosistem bisnis, internalisasi orientasi kewirausahaan melalui inovasi terukur dan proaktivitas pasar, serta sinergi timbal balik dua arah di antara keduanya.

3.1.1 Strategi Penguatan Jejaring Sosial sebagai Penyangga Rantai Pasok dan Ekspansi Pasar

Analisis mendalam terhadap temuan lapangan mengungkap bahwa pelaku UKM di Kabupaten Ngawi menyadari sepenuhnya keterbatasan sumber daya internal mereka, khususnya dalam hal permodalan, luas gudang penyimpanan bahan baku, dan armada distribusi. Untuk mengatasi kelemahan struktural tersebut, para informan merancang strategi pengelolaan jejaring sosial secara terstruktur pada tiga simpul ekosistem bisnis, yaitu: simpul hulu (pemasok bahan baku pertanian dan penyedia kemasan), simpul horizontal (sesama pelaku UKM dalam paguyuban lokal serta dukungan jaringan keluarga/teman), dan simpul hilir (gerai pusat oleh-oleh, agen distribusi, serta jaringan reseller).

Pada simpul hulu, keenam informan memposisikan pemasok bahan baku utama seperti petani dan pengepul kedelai untuk perajin tempe, petani singkong dan talas, pemasok pisang raja nangka, hingga pengepul melinjo, bukan sekadar pihak dalam transaksi jual-beli jangka pendek, melainkan sebagai mitra strategis yang menentukan keberlangsungan dapur produksi. Di Kabupaten Ngawi, fluktuasi harga komoditas pertanian dan kelangkaan minyak goreng pada periode tertentu kerap memaksa banyak industri rumah tangga menghentikan produksi sementara. Menghadapi risiko tersebut, informan INF-01, INF-02, dan INF-05 menerapkan strategi integritas transaksi dan komitmen pembayaran tepat waktu sebagai fondasi membangun kepercayaan timbal balik (reciprocal trust).

Pola serupa ditegaskan oleh informan INF-05 yang mengelola produksi emping melinjo dan camilan kacang. Dengan membina kemitraan langsung bersama kelompok petani melinjo di wilayah kecamatan sekitar Ngawi dan memberikan bantuan pinjaman modal benih tanpa bunga saat musim tanam, INF-05 berhasil mengunci pasokan bahan baku berkualitas seragam sepanjang tahun tanpa harus bersaing harga di pasar terbuka.

Pada simpul horizontal, keterlibatan aktif dalam Paguyuban UKM Kabupaten Ngawi, forum binaan Dinas Koperasi dan UKM, serta jaringan keluarga dan teman dekat dimanfaatkan sebagai sarana pertukaran pengetahuan praktis dan konsolidasi sumber daya. Informan INF-03 dan INF-04 menjelaskan bahwa hubungan antarpelaku UKM makanan ringan di Ngawi tidak dipandang sebagai persaingan yang saling mematikan, melainkan sebagai ekosistem kolaboratif. Melalui pertemuan rutin paguyuban, para pelaku usaha saling berbagi informasi mengenai jadwal pameran dagang tingkat provinsi, program fasilitasi sertifikasi Halal dan P-IRT gratis, hingga melakukan pengadaan bahan kemasan secara kolektif (joint purchasing) untuk mencapai kuantitas pesanan minimum (minimum order quantity) pabrik percetakan kemasan sehingga harga per lembar kemasan turun secara signifikan. Selain itu, ketika salah satu anggota memperoleh pesanan suvenir atau paket lebaran dalam jumlah besar yang melampaui kapasitas harian rumah produksinya, diterapkan mekanisme sub-contracting dengan standar resep yang disepakati bersama.

Sementara itu, pada simpul hilir, strategi perluasan pasar dijalankan dengan mengombinasikan jalur distribusi fisik dan jaringan keagenan personal. Berbeda dengan praktik konvensional yang menitipkan produk secara acak ke warung-warung dengan risiko barang kedaluwarsa atau pembayaran macet, para informan menerapkan strategi kemitraan hilir selektif. Informan INF-01, INF-02, dan INF-03 memfokuskan penempatan produk pada toko pusat oleh-oleh strategis di jalur lintas provinsi (Ngawi, Madiun, Solo, Yogyakarta, hingga Surabaya dan Bali) dengan sistem seleksi bertahap. Pengiriman awal dilakukan dalam skala terbatas untuk mengukur kecepatan perputaran barang (inventory turnover) selama dua minggu pertama sebelum menyepakati kontrak pasokan rutin. Di samping itu, pembinaan jaringan reseller aktif melalui grup komunikasi WhatsApp terbukti menjadi ujung tombak penjualan berbiaya promosi rendah.

3.1.2 Strategi Internalisasi Orientasi Kewirausahaan melalui Inovasi Terukur dan Proaktivitas

Pilar kedua dalam strategi pengembangan kinerja UKM di Kabupaten Ngawi berpusat pada penguatan perilaku strategis internal melalui aktualisasi tiga dimensi orientasi kewirausahaan: keinovatifan (innovativeness), keproaktifan (proactiveness), dan keberanian mengambil risiko (risk-taking). Pada subsektor makanan ringan yang memiliki hambatan masuk rendah (low barrier to entry), produk tradisional dengan varian rasa tunggal dan kemasan plastik polietilena bening sangat rentan terjebak dalam persaingan harga yang menggerus margin laba.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14779
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Untuk keluar dari komoditisasi produk tersebut, para informan mengimplementasikan strategi diferensiasi nilai tambah berbasis rekayasa cita rasa dan modernisasi kemasan. Informan INF-02, INF-04, dan INF-06 melakukan eksplorasi pengembangan rasa baru yang relevan dengan preferensi segmen konsumen muda dan wisatawan, seperti keripik singkong dan makaroni varian pedas daun jeruk, balado manis, keju panggang, rumput laut, hingga keripik pisang berlapis cokelat lumer dan matcha. Bersamaan dengan inovasi produk, dilakukan perombakan total pada teknologi pengemasan menuju standing pouch berbahan aluminium foil dan metallized yang dilengkapi fitur segel ulang (ziplock), informasi nilai gizi, kode batang (barcode), serta desain grafis merek yang modern.

Hasil observasi langsung di fasilitas produksi INF-02 dan INF-03 mengonfirmasi bahwa penggunaan mesin continuous band sealer dan teknologi penggorengan vakum (vacuum frying) tidak hanya menjaga kerenyahan tekstur tanpa kandungan minyak berlebih, tetapi juga memperpanjang masa simpan produk dari semula 14 hari menjadi 4 hingga 6 bulan. Peningkatan kualitas fungsional dan estetika kemasan ini memungkinkan UKM menaikkan harga jual eceran dan meningkatkan margin keuntungan bersih sebesar 25% hingga 35% per unit kemasan.

Dimensi keproaktifan (proactiveness) tercermin dari kepekaan pemilik UKM dalam membaca pergeseran perilaku belanja masyarakat pasca-pandemi dan akselerasi ekonomi digital. Alih-alih bersikap pasif menunggu pembeli datang ke toko fisik atau mengandalkan pesanan musiman hari raya, informan INF-06 dan INF-01 secara proaktif memindahkan etalase pemasaran mereka ke ranah digital melalui lokapasar (Shopee, Tokopedia) serta memanfaatkan fitur siaran langsung (live streaming) pada media sosial TikTok dan Instagram. Strategi pemasaran langsung ke konsumen akhir (direct-to-consumer) ini terbukti memotong rantai perantara dan membuka akses pasar hingga ke luar Pulau Jawa.

Temuan krusial yang menonjol dari studi lintas kasus ini berkaitan dengan cara pelaku UKM mengoperasionalisasikan dimensi keberanian mengambil risiko (risk-taking). Menyadari bahwa struktur permodalan usaha kecil tidak memiliki bantalan finansial yang kuat untuk menanggung kegagalan investasi skala besar, para informan menghindari pengambilan risiko yang bersifat spekulatif. Sebaliknya, mereka menerapkan strategi mitigasi risiko bertahap (staged market testing). Setiap kali muncul gagasan varian rasa baru, perubahan ukuran gramasi kemasan, atau rencana penetrasi segmen pasar baru, pemilik UKM memproduksinya terlebih dahulu dalam skala uji coba terbatas (pilot batch sebanyak 20 hingga 50 bungkus). Produk uji coba tersebut kemudian didistribusikan secara gratis maupun dengan skema titip uji kepada pelanggan loyal dan jaringan reseller utama untuk memperoleh evaluasi nyata mengenai cita rasa, kerenyahan, dan kelayakan harga jual. Ekspansi modal bahan baku maupun pembelian mesin baru hanya dieksekusi apabila hasil uji coba pasar menunjukkan tingkat penerimaan dan pemesanan ulang (repeat order) yang tinggi.

3.1.3 Pola Sinergi Integratif antara Jejaring Sosial dan Orientasi Kewirausahaan

Sintesis hubungan antar-tema dari keseluruhan data lapangan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja usaha pada keenam UKM di Kabupaten Ngawi bukanlah dampak dari berfungsinya jejaring sosial atau orientasi kewirausahaan secara terpisah, melainkan manifestasi dari siklus sinergi timbal balik dua arah di antara kedua konstruksi tersebut.

Pada satu sisi, jejaring sosial berfungsi sebagai mekanisme penginderaan pasar (market sensing) dan inkubator ide bagi orientasi kewirausahaan. Interaksi harian yang intensif dengan pemasok, sesama anggota paguyuban, reseller, dan pengelola toko oleh-oleh menyuplai aliran informasi pasar secara real-time—mulai dari keluhan konsumen terkait tingkat kepedasan atau keasinan produk, tren desain kemasan yang sedang diminati wisatawan, hingga informasi ketersediaan bahan baku alternatif yang lebih ekonomis. Pengetahuan eksternal yang diperoleh dari jaringan relasi ini kemudian diserap dan diolah oleh orientasi kewirausahaan pemilik usaha menjadi inovasi produk yang tepat sasaran dan berisiko rendah karena telah tervalidasi langsung oleh jaringan distribusinya.

Pada sisi sebaliknya, aktualisasi orientasi kewirausahaan bertindak sebagai pengungkit kredibilitas dan daya tawar dalam memperluas jejaring sosial. Pengelola gerai pusat oleh-oleh ternama, ritel modern, maupun calon distributor luar provinsi memiliki standar kurasi yang ketat terkait higienitas, legalitas perizinan (NIB, P-IRT, Halal), daya tahan kemasan, dan keunikan produk. Keberhasilan UKM menghasilkan produk inovatif dengan kemasan standing pouch modern dan konsistensi mutu yang terjamin membuat posisi tawar UKM meningkat drastis, sehingga mempermudah mereka membuka pintu kemitraan bisnis baru yang sebelumnya sulit ditembus. Sinergi berkelanjutan inilah yang menggerakkan peningkatan kinerja usaha secara menyeluruh, yang tercermin pada

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14779
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

pertumbuhan omzet penjualan tahunan, stabilitas margin keuntungan, peningkatan kapasitas produksi harian, perluasan penyerapan tenaga kerja lokal di sekitar lokasi usaha, serta tingginya rasio pembelian ulang (repeat order) dari mitra distribusi.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Tata Kelola Kepercayaan Timbal Balik (Reciprocal Trust Governance) sebagai Kunci Efektivitas Jejaring Sosial

Temuan empiris penelitian ini memperkuat landasan teoretis Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991) dan kerangka perusahaan berjejaring (networked firm) (Franco et al., 2016; Neneh, 2018; Wills-Johnson, 2008) yang menegaskan bahwa kemampuan organisasi dalam membangun dan mengelola aset tidak berwujud berupa modal sosial eksternal merupakan sumber keunggulan kompetitif yang krusial bagi UKM. Dalam konteks industri makanan ringan di Kabupaten Ngawi, keterlibatan aktif pemilik usaha dalam simpul jaringan hulu, horizontal, dan hilir terbukti mampu mengompensasi keterbatasan skala ekonomi internal, meredam gejolak harga bahan baku pertanian, serta memangkas biaya penetrasi pasar (Neneh, 2018) .

3.2.2 Aktualisasi Orientasi Kewirausahaan dan Mekanisme Calibrated Risk-Taking pada Skala UKM

Dari perspektif perilaku strategis internal, keberhasilan pelaku UKM di Kabupaten Ngawi dalam meluncurkan inovasi varian rasa kekinian, memodernisasi kemasan standing pouch, dan melakukan ekspansi proaktif ke kanal pemasaran digital mengonfirmasi proposisi teoretis Lumpkin dan Dess (Lumpkin & Dess, 2001) serta sejalan dengan temuan empiris Zehir et al. (Zehir et al., 2016) dan Zacca dan Dayan (Zacca & Dayan, 2018) mengenai peran sentral orientasi kewirausahaan dalam mendorong kinerja usaha. Temuan ini sekaligus memperluas pemahaman mengenai bentuk inovasi pada sektor UKM pangan daerah: inovasi tidak harus selalu berupa penemuan teknologi tinggi yang mahal, melainkan inovasi inkremental yang berfokus pada peningkatan nilai guna (functional value berupa perpanjangan masa simpan kemasan) dan nilai simbolik produk (aesthetic branding) agar relevan dengan selera pasar lintas generasi.

Kontribusi teoretis kedua dari penelitian ini terletak pada dimensi pengambilan risiko (risk-taking) dalam orientasi kewirausahaan di negara berkembang. Beberapa kajian terdahulu mengindikasikan bahwa kecenderungan mengambil risiko tinggi sering kali berujung pada tekanan likuiditas dan kegagalan usaha kecil akibat lemahnya perencanaan kelayakan (Li & O'Connor, 2017; Vega-Vázquez et al., 2016). Temuan pada UKM Kabupaten Ngawi menunjukkan bahwa pelaku usaha yang sukses mempraktikkan pengambilan risiko yang terkalibrasi (calibrated risk-taking) melalui strategi staged market testing. Dengan memanfaatkan jaringan reseller dan pelanggan loyal sebagai laboratorium uji coba pasar berskala kecil (pilot batch) sebelum berkomitmen pada investasi modal tetap maupun produksi massal, pelaku UKM berhasil mengeliminasi risiko spekulatif tanpa kehilangan kelincahan dalam berinovasi.

3.2.3 Sinergi Dinamis Jejaring Sosial dan Orientasi Kewirausahaan dalam Model Pengembangan Kinerja UKM

Keunggulan kompetitif berkelanjutan pada UKM makanan ringan di Kabupaten Ngawi terbangun melalui mekanisme ko-evolusi dan penguatan dua arah antara modal relasional eksternal dan kapabilitas perilaku internal. Temuan ini memperkuat pandangan Gulati et al. (2000) serta Rodrigo-Alarcón et al. (2018) yang menegaskan bahwa jejaring sosial tidak hanya berfungsi sebagai saluran distribusi pasif, melainkan bertindak sebagai mekanisme pembelajaran organisasional dan transfer pengetahuan tak terucap (tacit knowledge) yang menstimulasi lahirnya perilaku kewirausahaan di dalam perusahaan. Dalam praktik keseharian pelaku UKM di Ngawi, arus informasi pasar secara real-time yang mengalir dari interaksi dengan pemasok, paguyuban, reseller, dan pengelola pusat oleh-oleh menjadi bahan baku kognitif yang mempercepat kepekaan pemilik usaha dalam melakukan inovasi produk dan kemasan secara tepat sasaran. Sebaliknya, temuan penelitian ini juga memperkaya literatur manajemen strategis dengan menunjukkan mekanisme umpan balik balik arah (reverse reinforcing mechanism), di mana aktualisasi orientasi kewirausahaan menjadi prasyarat legitimasi untuk memperluas dan meningkatkan kualitas jejaring sosial. Hal ini menjawab sekaligus menjembatani temuan Pratono (2018) serta Jie et al. (2025) yang mengingatkan bahwa keterlibatan dalam jejaring sosial tidak otomatis menghasilkan kinerja unggul tanpa dukungan kapabilitas internal dan tata kelola yang memadai. Pada konteks pasar makanan ringan lintas daerah, mitra distribusi strategis dan gerai ritel modern menerapkan standar kurasi yang ketat terkait

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14779
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

higienitas, legalitas perizinan (NIB, P-IRT, dan sertifikasi Halal), serta daya tahan kemasan. Dengan demikian, keberhasilan UKM mengaktualisasikan orientasi kewirausahaan melalui modernisasi kemasan standing pouch dan konsistensi mutu produk berfungsi sebagai sinyal kredibilitas yang menaikkan posisi tawar usaha, sekaligus membuka akses menuju simpul jejaring hilir bernilai tambah lebih tinggi. Secara konseptual, keseluruhan temuan ini dirumuskan ke dalam Model Pengembangan Kinerja UKM Berbasis Sinergi Relasional-Kewirausahaan, di mana tata kelola kepercayaan timbal balik (reciprocal trust governance) pada simpul hulu-horizontal-hilir bekerja secara siklikal bersama pengambilan risiko terkalibrasi (calibrated risk-taking) untuk mendorong pertumbuhan omzet, stabilitas margin, dan keberlanjutan kemitraan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengembangan kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) pada subsektor makanan ringan di Kabupaten Ngawi, Jawa Timur, bertumpu pada integrasi strategis antara tata kelola jejaring sosial sebagai aset relasional eksternal dan aktualisasi orientasi kewirausahaan sebagai kapabilitas perilaku internal. Pertama, pada aspek pengelolaan jejaring sosial, pelaku UKM mengatasi keterbatasan modal kerja dan skala produksi melalui pembangunan hubungan berbasis kepercayaan timbal balik (reciprocal trust governance) pada tiga simpul strategis, yaitu: kemitraan jangka panjang dengan pemasok bahan baku pertanian untuk menjamin kontinuitas pasokan dan kelonggaran tempo pembayaran saat terjadi gejolak harga, kolaborasi dalam paguyuban UKM daerah untuk berbagi informasi kurasi serta efisiensi pengadaan kemasan kolektif, dan pembinaan jaringan distributor serta reseller selektif untuk memperluas penetrasi pasar tanpa risiko piutang macet. Kedua, pada aspek orientasi kewirausahaan, pelaku UKM keluar dari jebakan perang harga melalui rekayasa varian rasa kekinian dan modernisasi kemasan standing pouch yang memperpanjang masa simpan serta meningkatkan margin laba, bersikap proaktif merambah pemasaran digital berbasis lokapasar dan live streaming, serta menerapkan strategi uji coba pasar bertahap (staged market testing) untuk memitigasi risiko kerugian investasi. Ketiga, interaksi kedua konstruksi tersebut membentuk siklus penguatan dua arah di mana informasi pasar dari jaringan eksternal menstimulasi inovasi produk internal yang tervalidasi, sementara keberhasilan inovasi meningkatkan kredibilitas dan daya tawar UKM dalam memperluas jejaring kemitraan lintas provinsi. Berdasarkan temuan penelitian ini, dirumuskan dua implikasi strategis utama. Secara manajerial praktis, pemilik dan pengelola UKM disarankan untuk menjadikan disiplin integritas transaksi dengan pemasok sebagai prioritas utama guna mengamankan rantai pasok, serta memanfaatkan jaringan reseller aktif sebagai instrumen uji coba pasar sebelum mengalokasikan modal besar untuk ekspansi produksi. Secara kebijakan publik, Pemerintah Kabupaten Ngawi melalui instansi pembina terkait disarankan untuk menggeser orientasi program pemberdayaan UKM dari sekadar pelatihan teknis dasar menuju fasilitasi temu bisnis (business matching) yang menghubungkan UKM terkurasi dengan jaringan ritel modern dan pusat oleh-oleh antar-provinsi, disertai pendampingan intensif pada aspek desain kemasan modern, pemenuhan sertifikasi Halal/P-IRT, serta literasi pemasaran digital. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan unit analisis yang berfokus pada enam UKM subsektor makanan ringan di Kabupaten Ngawi, oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi mekanisme sinergi serupa pada subsektor industri kreatif lainnya serta mengkaji peran adopsi teknologi dalam mengoptimalkan analisis perilaku konsumen dan manajemen rantai pasok UKM daerah.

Referensi

1. Barney, J. (1991). Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. http://doi.org/10.1177/014920639101700108Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Number 1).
2. Creswell, J. W. ., & Poth, C. N. . (2018). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. In *Public Administration* (Vol. 77, Number 4).
3. Franco, M., Haase, H., & Pereira, A. (2016). Empirical study about the role of social networks in SME performance. *Journal of Systems and Information Technology*, *18*(4). https://doi.org/10.1108/JSIT-06-2016-0036
4. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, *21*(3). https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K
5. Hamimah. (2024). Analisis Strategi Pemasaran Syariah Untuk Peningkatan Penjualan Olahan Singkong Dalam Menghadapi Persaingan Usaha Pada Pelaku UMKM di desa Sumber Gentong Jatigunting Wonorejo Pasuruan. *Ekosiana Jurnal Ekonomi Syari Ah*, *11*(1). https://doi.org/10.47077/ekosiana.v11i1.484
6. Huberman, A. (2023). Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook. *Experiencing Citizenship: Concepts and Models for Service-Learning in Political Science*.
7. Jie, H., Gooi, L. M., & Lou, Y. (2025). Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. *International Review of Economics and Finance*, *99*. https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971
8. Li, H., & O'Connor, A. (2017). The entrepreneurial influence on winery market performance – a mediation perspective. *International Journal of Wine Business Research*, *29*(2). https://doi.org/10.1108/IJWBR-11-2016-0037
9. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, *16*(5). https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14779
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

10. Neneh, B. N. (2018). Customer orientation and SME performance: the role of networking ties. *African Journal of Economic and Management Studies*, *9*(2). https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2017-0043
11. Pratono, A. H. (2018). From social network to firm performance: The mediating effect of trust, selling capability and pricing capability. *Management Research Review*, *41*(6). https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0080
12. Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2018). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, *36*(2). https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.006
13. Santoso, W., Henky Supit, & Teman Koesmono, H. (2020). The Influence of Organizational Culture, Dynamic Capability, And Social Network On Company Performance with Entrepreneurial Orientation As Intervening Variable In The Medium Business Snack Industry In East Java. *International Journal of Advanced Research*, *8*(8). https://doi.org/10.21474/ijar01/11525
14. Vega-Vázquez, M., Cossío-Silva, F. J., & Revilla-Camacho, M. Á. (2016). Entrepreneurial orientation–hotel performance: Has market orientation anything to say? *Journal of Business Research*, *69*(11). https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.085
15. Wills-Johnson, N. (2008). The networked firm: A framework for RBV. *Journal of Management Development*, *27*(2). https://doi.org/10.1108/02621710810849344
16. Wojciechowska, M. D. (2016). Intangible organizational resources in Polish libraries. *Library Management*, *37*(1/2). https://doi.org/10.1108/lm-08-2015-0055
17. Zacca, R., & Dayan, M. (2018). Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *25*(2). https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0042
18. Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *235*. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14779
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)