

Strategi Kemampuan Jejaring dan Efektuasi pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia

Farika Nikmah¹, Heny Sidanti², Erlangga Andi Sukma³, Rizky Kurniawan Murtiyanto⁴

^{1,3,4}Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Malang, Indonesia

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Madiun, Indonesia

e-mail: farika.nikmah@polinema.ac.id

Abstrak

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di negara berkembang seperti Indonesia memberikan banyak kontribusi, baik bagi masyarakat maupun negara. Namun, UKM dengan segala potensinya, seringkali menemui hambatan dalam pengembangannya. Sehingga, beberapa strategi diterapkan sebagai upaya pengembangan UKM, seperti strategi kemampuan jejaring dan efektuasi. Kemampuan jejaring dan efektuasi merupakan sumber daya internal yang dimiliki oleh UKM. Penelitian dilakukan dengan pendekatan studi pustaka, yaitu mengkaji strategi kemampuan jejaring dan efektuasi dari sumber rujukan artikel yang relevan. Hasil penelitian menemukan bahwa strategi kemampuan jejaring dan efektuasi, dalam konteks UKM di negara berkembang, termasuk Indonesia, kombinasi antara kemampuan jejaring dan efektuasi terbukti menjadi mekanisme adaptif yang efektif untuk menghadapi keterbatasan modal, sumber daya manusia, dan ketidakpastian pasar. Strategi kemampuan jejaring memberikan ruang bagi UKM untuk dapat meluaskan pasar, dan strategi efektuasi menjadikan UKM dapat memanfaatkan sumber daya internal secara optimal. Meskipun temuan dari dua hasil penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kemampuan jejaring dan efektuasi sebagai alat untuk menembus pasar internasional, tapi sebenarnya kemampuan jejaring dan efektuasi merupakan strategi penting bagi kelangsungan dan pertumbuhan UKM secara umum.

Kata kunci: *strategi, kemampuan jejaring, efektuasi, UKM*

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) disebut sebagai tulang punggung perekonomian bangsa, terutama bagi negara berkembang seperti Indonesia. UKM sebagai unit bisnis informal berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja. Berdasarkan hasil survei angkatan kerja, bahwa jumlah pekerja informal Indonesia sebesar 59,17% dari total penduduk yang bekerja. Inilah yang menjadi latar belakang penelitian bahwa keberadaan UKM di Indonesia selain menjadi penyumbang pendapatan domestik negara juga membantu pemerintah untuk penyerapan tenaga kerja.

Peran UKM selama ini dinilai memiliki posisi strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional yang dicirikan dengan kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor (Nuraeni, 2018), penyedia lapangan kerja terbesar, pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat, pencipta pasar baru dan sumber inovasi serta sumbangannya dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor (Riptanti, 2011). Adanya UKM akan menjadikan stabilisator bagi perekonomian Indonesia karena UKM mampu hidup di tengah usaha besar dan dapat meningkatkan produktivitas dengan tenaga yang lebih produktif. Selain itu, UKM juga dapat membantu usaha-usaha besar, seperti memasok bahan mentah, komponen, dan bahan yang dibutuhkan lainnya untuk diolah oleh usaha besar menjadi produk atau barang yang mempunyai nilai tinggi.

Peran penting UKM tidak diimbangi dengan kemampuan dalam implementasi strategi

pemasarannya. Beberapa strategi yang seharusnya dipertimbangkan seperti kemampuan jejaring (*networking capability*), dimana strategi ini penting bagi UKM karena memberikan bantuan substansial dalam membangun proses bisnis saat ini (Sarwar et al., 2021), untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Anser, et al., 2020); (Ferguson et al., 2016). Kemampuan jejaring dapat meningkatkan kapasitas UKM menjadi lebih dinamis dan kompetitif (Battistella et al., 2017), dapat mengurangi resiko kegagalan (Acosta et al., 2018). Kemampuan jejaring sebagai kemampuan mendapatkan akses ke berbagai sumber daya (Sarwar et al., 2021), merupakan kemampuan dinamis yang menyelaraskan kompetensi internal UKM dengan lingkungan pasar eksternal (Battistella et al., 2017), serta disebut sebagai kemampuan dalam mengakumulasi sumber daya (Hilmersson & Hilmersson, 2021).

Strategi lainnya, yaitu efektivasi. Efektivasi mewakili pergeseran paradigma dalam memahami perilaku kewirausahaan dalam pengambilan keputusan pada situasi yang tidak pasti (Laine & Galkina, 2016). Efektivasi telah menunjukkan potensinya untuk membantu menjelaskan fenomena internasionalisasi UKM (Saravathy et al., 2014). Efektivasi memberikan kesempatan kepada UKM menjalankan bisnisnya dengan fleksibel, merangkul kontingensi, siap menangkap peluang, inovatif dan adaptif (Saravathy et al., 2014); (Sui & Baum, 2014).

Penerapan kemampuan jejaring dan strategi efektivasi pada UKM masih rendah. Hal ini terjadi hampir disemua negara berkembang termasuk Indonesia. Terbukti pada penelitian-penelitian sebelumnya, yang menyebutkan bahwa UKM membutuhkan pihak lain untuk tersambung pada beberapa saluran seperti perbankan, lembaga konsultan dan komunitas bisnis (Binh, 2016). UKM akan selalu kesulitan untuk meluaskan usahanya karena tidak memiliki akses pada penerimaan pendanaan bank sehingga memerlukan intervensi pemerintah (Gunto & Alias, 2014). Seperti halnya strategi efektivasi, sebagian kecil UKM menjalankannya, namun lebih banyak UKM yang mengabaikan strategi ini. Empat prinsip efektivasi, yaitu melakukan eksperimen tiada henti, estimasi kerugian yang terjangkau, fleksibilitas, komitmen yang kuat di awal, sebagian UKM menganggap prinsip ini membuang waktu dan kemungkinan berhasilnya kecil (Nyoni & Moos, 2022).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat dilakukan identifikasi bahwa tidak banyak UKM yang menerapkan strategi pemasaran untuk keberlanjutan bisnisnya. Seringkali UKM dijalankan dengan apa adanya, tanpa dilakukan evaluasi dan pengembangan. Sementara saat ini, UKM tidak hanya bersaing dengan sesama UKM, namun juga dengan perusahaan besar yang pastinya menang dalam segala hal, seperti permodalan, sumber daya manusia, jejaring dan lainnya, sehingga memerlukan kajian mendalam untuk menggali potensi yang dimiliki UKM untuk dapat menerapkan strategi orientasi pasar, kemampuan jejaring dan efektivasi. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran orientasi pasar, kemampuan jejaring dan efektivasi untuk keberlanjutan UKM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode literatur reвью (*literature review method*), yaitu pendekatan penelitian yang dilakukan melalui penelusuran, analisis, dan sintesis terhadap berbagai sumber pustaka yang relevan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2019). Menggunakan pendekatan studi pustaka, dengan sumber data primer diperoleh dari artikel, dan sumber data sekunder dari buku, laporan dan rujukan terkait. Artikel yang dianalisis adalah dua artikel, yaitu artikel yang ditulis oleh Galkina & Chetty (2015) menggambarkan kemampuan jejaring dan strategi efektivasi untuk internasionalisasi UKM dan artikel yang kedua ditulis oleh Nikmah et al (2024), lebih fokus pada jejaring dan strategi UKM Indonesia. Artikel ini dipilih karena dapat menggambarkan kemampuan jejaring dan strategi efektivasi untuk UKM Indonesia saat ini. Teknik analisis data secara deskriptif-kritis, yaitu dengan mengidentifikasi konsep utama, teori pendukung dan temuan penting, kemudian membandingkan pandangan antarpemelitian, penarikan kesimpulan, dan dilakukan validasi dengan triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kemampuan jejaring menyediakan jaringan sumber daya dan kolaborasi yang memperkuat kemampuan organisasi menghadapi ketidakpastian. Sementara efektivitas memberikan kerangka berpikir dan bertindak yang fleksibel dalam memanfaatkan jaringan tersebut untuk menciptakan peluang baru. Maka, secara konseptual, keduanya beroperasi dalam konteks *dynamic capability theory*, dimana suatu organisasi tidak hanya mengelola sumber daya yang ada, tetapi juga membangun kemampuan baru untuk beradaptasi dan berinovasi.

Dynamic capability theory (DCT) merupakan pengembangan dari *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan bahwa keunggulan bersaing organisasi tidak hanya bergantung pada sumber daya yang dimiliki, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang sumber daya tersebut ketika menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. DCT adalah salah satu teori besar (*grand theory*) yang sangat penting dalam bidang manajemen strategis, inovasi dan kewirausahaan, serta dapat dijadikan landasan konseptual untuk penelitian tentang kemampuan jejaring dan efektivitas.

Pada penelitian ini, kemampuan jejaring dan efektivitas beroperasi dalam konteks *dynamic capability theory*, pada bidang kewirausahaan. Sehingga, rujukan sumber primer yang diperoleh berasal dari hasil penelitian sebelumnya, fokus pada bidang ini. Beberapa artikel yang membahas secara bersamaan kemampuan jejaring dan efektivitas, fokus pada pencapaian internasionalisasi UKM. Nikmah et al (2024) menyebutkan bahwa efektivitas terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap internasionalisasi UKM, artinya UKM yang menggunakan pola pikir dan tindakan yang bersifat efektif yaitu memanfaatkan sumber daya yang ada, fleksibel, menanggapi peluang yang muncul, cenderung lebih mampu melakukan ekspansi pasar ke luar negeri. Demikian halnya dengan kemampuan jejaring yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap internasionalisasi UKM. UKM yang memiliki kemampuan berjejaring tinggi lebih mampu mengakses informasi, sumber daya, dan peluang bisnis lintas negara dibandingkan dengan yang memiliki jejaring terbatas. Melalui hubungan dengan mitra bisnis, pemasok, pelanggan, dan institusi eksternal, UKM dapat memperluas jangkauan pasar serta mengurangi ketidakpastian dalam proses ekspansi internasional. Dengan demikian, kemampuan jejaring berperan sebagai jembatan strategis yang menghubungkan sumber daya internal dengan peluang global, sekaligus mempercepat proses pembelajaran organisasi di pasar luar negeri.

Lebih lanjut Nikmah et al (2024), menjelaskan pada penelitiannya bahwa efektivitas berpengaruh positif terhadap internasionalisasi UKM, karena UKM yang berpikir secara fleksibel dan memanfaatkan sumber daya yang ada mampu menangkap peluang pasar luar negeri dengan cepat. Namun, ketika diuji bersama kemampuan jejaring sebagai variabel moderator, hubungan antara efektivitas dan internasionalisasi justru melemah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan berjejaring yang tinggi tidak selalu memperkuat pengaruh efektivitas, dalam beberapa kasus, fokus pada jaringan yang luas dapat membatasi ruang improvisasi dan fleksibilitas UKM dalam mengambil keputusan efektif. Dengan demikian, efektivitas dan kemampuan jejaring memiliki hubungan yang kompleks, bahwa keduanya penting, tetapi perlu dikelola secara seimbang agar dapat saling mendukung dalam proses internasionalisasi UKM.

Penelitian yang dilakukan oleh Galkina & Chetty (2015), menjelaskan bahwa bagaimana UKM melakukan internasionalisasi melalui proses efektivitas dan kemampuan jejaring, dengan menekankan cara berpikir yang tidak selalu terencana secara ketat, melainkan berdasarkan peluang dan hubungan yang muncul secara spontan. Pada penelitian ini, temuan utama terkait dengan efektivitas bahwa UKM berorientasi pada "apa yang UKM miliki" (sumber daya, pengalaman dan keahlian) daripada target pasar tertentu. Kemampuan jejaring yang digunakan adalah berjejaring dengan siapapun yang tertarik, lalu mengembangkan jaringan tersebut seiring waktu. Ini yang disebut menggunakan pendekatan efektivitas, yaitu bertindak berdasarkan sumber daya yang tersedia dan peluang yang muncul dari jejaring. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang perbedaan fokus, konsep utama penelitian, tujuan dan metode dari penelitian Nikmah et al (2024) dan Galkina & Chetty (2015).

Tabel 1. Analisis Hasil Penelitian Terdahulu

Aspek	Chetty & Galkina (2015)	Nikmah et al. (2024)
Fokus Utama	Menjelaskan bagaimana UKM melakukan <i>networking</i> dalam proses internasionalisasi dengan pendekatan <i>effectuation</i> . Menekankan pada proses emergen dan <i>co-creation</i> .	Menguji pengaruh RBV, orientasi pasar, TI, dan <i>effectuation</i> terhadap internasionalisasi UKM, dengan <i>networking capability</i> sebagai variabel moderator.
Tujuan Penelitian	Memahami hubungan antara <i>effectuation</i> dan pembentukan jaringan dalam konteks internasionalisasi UKM.	Menentukan seberapa kuat <i>networking capability</i> memperkuat pengaruh berbagai faktor internal terhadap kinerja internasionalisasi.
Landasan Teori	<i>Effectuation Theory</i> dan revisi Uppsala Model.	<i>Resource-Based View (RBV)</i> , <i>Market Orientation</i> , <i>Information Technology</i> , dan <i>Effectuation Theory</i> .
Metode Penelitian	Pendekatan kualitatif melalui studi multi-kasus pada UKM yang melakukan internasionalisasi.	Pendekatan kuantitatif dengan survei dan analisis statistik (SEM) pada UKM di Indonesia.
Konsep Utama	<i>Effectual networking</i> : jejaring terbentuk dari kemitraan yang bersedia bekerja sama dan berkembang secara emergen.	<i>Networking capability</i> : kemampuan membangun, memelihara, dan memanfaatkan jaringan bisnis sebagai kapabilitas organisasi.
Temuan Utama	<i>Networking</i> muncul secara alami melalui proses <i>effectual</i> ; keputusan internasionalisasi dibentuk melalui jejaring.	<i>Networking capability</i> memperkuat pengaruh RBV, orientasi pasar, TI, dan <i>effectuation</i> terhadap internasionalisasi UKM.
Kontribusi Ilmiah	Menggabungkan konsep <i>effectuation</i> dan <i>networking</i> dalam menjelaskan proses internasionalisasi UKM.	Memberikan bukti empiris tentang peran <i>networking capability</i> dalam memperkuat hubungan strategi-sumber daya terhadap hasil internasionalisasi.
Keterbatasan	Generalisasi terbatas karena berbasis kasus kualitatif dan konteks geografis spesifik.	Data <i>cross-sectional</i> dan terbatas di wilayah Jawa Timur; disarankan penelitian longitudinal.
Implikasi	Perlu dikembangkan model kuantitatif untuk menguji hubungan <i>effectuation-networking</i> secara empiris.	<i>Networking capability</i> perlu dikembangkan sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja internasionalisasi UKM Indonesia.

(Sumber: Hasil Analisis Penelitian, 2025)

Hasil analisis yang tampak pada tabel 1 di atas, menjelaskan bahwa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nikmah et al (2024) dan Galkina & Chetty (2015), keduanya sepakat bahwa kemampuan jejaring dan strategi efektuasi, penting diterapkan oleh UKM Indonesia, tidak hanya untuk kepentingan internasionalisasi namun juga bertujuan untuk keberlanjutan bisnis. Meskipun UKM mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah karena keberadaan UKM dapat menyerap tenaga kerja, menjadi sumber pendapatan negara, dan peran-peran lainnya, namun UKM perlu lebih profesional dalam menjalankan bisnisnya. UKM tidak lagi bersaing hanya dengan sesama UKM di zona nasional, dengan kehadiran pasar bebas atau negara tanpa batas, UKM juga harus siap bersaing di pasar internasional. Kemampuan jejaring dan strategi efektuasi, merupakan dua langkah implementatif untuk dapat memprediksi kebutuhan dan resiko pasar global.

Sebenarnya kemampuan jejaring dan efektuasi bukan hanya tentang intrnasionalisasi. Teori efektuasi (Sarasvathy, 2001) menjelaskan cara berpikir dan bertindak wirausahawan saat

menghadapi ketidakpastian tinggi. Logika ini berfokus pada:

1. Berangkat dari sumber daya yang dimiliki (*means-driven*), bukan dari tujuan pasti.
2. Eksperimen dan fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan peluang yang muncul.
3. Kemitraan dan komitmen bersama (*co-creation*) dengan pihak lain.
4. Manajemen risiko dengan batas kerugian yang bisa diterima (*affordable loss*).

Kemampuan jejaring bukan hanya alat untuk menembus pasar internasional, tapi merupakan strategi penting bagi kelangsungan dan pertumbuhan UKM secara umum. Dalam konteks domestik, jejaring berfungsi untuk:

1. Membangun kepercayaan dengan pemasok dan pelanggan lokal.
2. Mengakses informasi pasar dan teknologi.
3. Mendapat dukungan pemerintah, pembiayaan, atau pelatihan.
4. Menjalin kolaborasi dengan komunitas bisnis atau akademisi.
5. Mengembangkan rantai pasok dan distribusi lebih efisien.

Kemampuan jejaring dan efektivitas saling terkait sebagai dua dimensi dari entrepreneurial process. Efektivitas mendorong pengusaha menciptakan peluang dari sumber daya yang ada. Kemampuan jejaring memberi akses ke sumber daya baru dan legitimasi untuk mewujudkan peluang tersebut. Keduanya relevan di semua tahap perkembangan UKM, misalnya untuk awal pendirian (*start-up stage*), pertumbuhan pasar lokal, sampai dengan ekspansi ke pasar global. Dengan kata lain, internasionalisasi hanyalah salah satu ruang implementasi efektivitas dan kemampuan jejaring dan bukan satu-satunya.

Dalam konteks UKM di negara berkembang, termasuk Indonesia, kombinasi antara kemampuan jejaring dan efektivitas terbukti menjadi mekanisme adaptif yang efektif untuk menghadapi keterbatasan modal, sumber daya manusia, dan ketidakpastian pasar. UKM yang mampu mengembangkan hubungan strategis serta berpikir fleksibel cenderung lebih tangguh, inovatif, dan berpeluang memperluas pasar baik di tingkat lokal maupun internasional. Secara praktis, peran kedua aspek ini menunjukkan bahwa keberhasilan UKM tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya fisik, tetapi juga oleh kapabilitas non-material seperti kemampuan berjejaring, berpikir kreatif, dan bertindak adaptif. Oleh karena itu, pengembangan UKM sebaiknya tidak semata berfokus pada aspek produksi atau finansial, tetapi juga pada penguatan kapasitas kewirausahaan, kolaborasi, dan pola pikir efektif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

KESIMPULAN

Dengan demikian, penelitian Chetty & Galkina (2015) lebih bersifat proses dan eksploratif, sedangkan penelitian Nikmah et al. (2024) lebih empiris dan pengujian model konseptual. Kombinasi keduanya memberikan pemahaman utuh bahwa internasionalisasi UKM adalah hasil interaksi dinamis antara perilaku pengusaha yang efektif dan kemampuan organisasi dalam membangun jejaring strategis. UKM perlu mengembangkan kapabilitas jejaring formal dan informal, meliputi keahlian membangun kepercayaan, mengelola hubungan lintas budaya, dan mengintegrasikan teknologi informasi untuk memperluas jaringan bisnis global.

Kemampuan jejaring dan efektivitas bukan hanya teori internasionalisasi, melainkan prinsip kewirausahaan yang relevan bagi semua bentuk inovasi dan adaptasi UKM. Kemampuan jejaring dan efektivitas berperan besar pada UKM dalam menghadapi ketidakpastian pasar, mengembangkan produk dan strategi baru, menumbuhkan daya saing dan meningkatkan ketahanan usaha, baik di pasar lokal maupun internasional. Hubungan antara efektivitas dan kemampuan jejaring bersifat saling memperkuat. Efektivitas mendorong terbentuknya jejaring baru melalui proses kolaboratif dan fleksibel, sementara kemampuan jejaring memperbesar dampak nyata dari strategi efektif dengan memperluas akses terhadap peluang dan sumber daya eksternal. Dengan demikian, jejaring tidak hanya menjadi sarana komunikasi bisnis, tetapi juga wadah realisasi dari logika efektif, di mana peluang diciptakan bersama mitra yang memiliki komitmen dan kepentingan yang sejalan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Disampaikan terima kasih kepada Direktorat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Riset dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi yang telah mendanai penelitian ini.

REFERENSI

- Aliyah, A. H. (2022). Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Welfare: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(1), 64-71.
- Anser, M., Yousaf, Z., Usman, M., Yousaf, S., Fatima, N., Hussain, H., et al. (2020). Strategic business performance through network capability and structural flexibility. *Management Decision*, 426-445.
- Binh, T. V. (2016). Networking and Its Impacts on SMES' Performance at Ho Chi Minh City, Vietnam. *IJABER*, 14(14), 10019-10039.
- Dubihlela, J., & Dhurup, M. (2013). A Factorial Analysis Of The Barriers To Market Orientation Adoption Among Small And Medium Enterprises (SMEs) In A Developing Country. *International Business & Economics Research Journal*.
- Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 647-676.
- Gunto, M., & Alias, M. H. (2014). The Impact of Networking on the SMES' Ability to Access Financial Government Support in Malaysia. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 5(3), 9-18.
- Hilmersson, F. P., & Hilmersson, M. (2021). Networking to accelerate the pace of SME innovations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 43-49.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 449-462.
- Kenny, B., & Fahy, J. (2011). Network resources and international performance of high tech SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 529-555.
- Laine, I., & Galkina, T. (2016). The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty. *Int Entrep Manag Journal*, 1-37.
- Lansiluoto, A. (2019). Market Orientation and Performance Measurement System Adoption Impact on Performance in SME. *Journal of Small Business Management*, 1027-1043.
- Lin, F., & Lin, Y. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 1780-1784.
- Nikmah, F., Hasan, H., Rosdiana, W., & Marhaeni, N. P. (2024). Networking capability as a moderator of resourced based view, market orientation, information technology, and effectuation on SMEs internationalization. *Uncertain Supply Chain Management*, 2337-2348.
- Nuraeni, Y. (2018). Strategi Pengembangan UMKM Berbasis Agroindustri Melalui Program Desa Migran Produktif (Desmigratif) Dalam Rangka Perluasan Kesempatan Kerja. *Jurnal Akuntansi Manajerial*, 3(1), 42-53.
- Nyoni, M., & Moos, M. (2022). The relationship between small business owners' practice of effectuation and business growth n Gauteng townships. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 14(1), 1-11.
- Ratnamurni, D. E. (2011). Kinerja Usaha Kecil Agroindustri Makanan Dan Minuman Di Jawa Barat. *Portofolio*, 8(2), 21-39.
- Riptanti, W. E. (2011). *Potensi Umkm Berbasis Agroindustri Di Kabupaten Wonogiri Dan Strategi Pengembangannya Melalui Pembiayaan*. Surakarta: Lembaga Penelitian dan

pengabdian masyarakat Universitas Sebelah Maret.

Sofyan, S. (2017). Peran UKM dalam Perekonomian Indonesia. *Bilancia*, 11(1), 33-65.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian dan Pengembangan Research dan Development*. Bandung: Alfabeta.

Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 821-841.

Yadav, S. K., & Tripathi, V. (2014). Market Orientation and SMEs Performance. *Journal of Entrepreneurship and Management* .