



Small and Medium Enterprise Development: Concept Overview of Stakeholder Engagement, Business Coaching, and the ADDIE Model in Training

Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah: Tinjauan Konsep Keterlibatan Stakeholder, *Business Coaching*, dan Model ADDIE dalam Pelatihan

Jusuf Irianto

Universitas Airlangga

ABSTRACT

There are various problems faced by Small and Medium Enterprises (SMEs), especially those related to business competition, technological developments, and transformation into the digital era. These various problems require the strategic role of the government and other stakeholders to be present to provide solutions. The ability of SME entrepreneurs can be developed through various forms of intervention, both in the form of mentoring and training. This study is intended to describe the concept of stakeholder involvement, assistance in the form of business coaching, and training programs using the ADDIE system model. There needs to be empirical research on government institutions that function to foster and develop SMEs in various forms, for example through business incubators or other formats.

Keywords: SMEs, Stakeholders, Business Coaching, ADDIE System Training

OPEN ACCESS

ISSN 2338-445X (online)

ISSN 2527-9246 (print)

Edited by:

Hasniati

Reviewed by:

Lely Indah Mindarti and Tri Yuningsih

*Correspondence:

Jusuf Irianto

jusuf.irianto@fisip.unair.ac.id

Published: 12 September 2022

Citation:

Irianto, J. (2022) *Small and*

Medium Enterprise

Development: Concept

Overview of Stakeholder

Engagement, Business

Coaching, and the ADDIE Model

in Training.

JKMP (Jurnal Kebijakan dan

Manajemen Publik). 10:2.

doi: 10.21070/jkmp.v10i2.1690

ABSTRAK

Terdapat berbagai masalah yang dihadapi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) terutama berkaitan dengan persaingan bisnis, perkembangan teknologi, dan transformasi menuju era digital. Berbagai permasalahan tersebut membutuhkan peran strategis pemerintah dan para pemangku kepentingan lainnya untuk hadir memberikan solusi. Kemampuan para pengusaha UKM dapat dikembangkan melalui berbagai bentuk intervensi baik berupa pendampingan maupun pelatihan. Kajian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan konsep keterlibatan stakeholders, pendampingan dalam bentuk *business coaching*, serta program pelatihan dengan model sistem ADDIE. Perlu ada penelitian empiris pada lembaga pemerintah yang berfungsi membina dan mengembangkan UKM dalam berbagai bentuk misalnya melalui inkubator bisnis atau format lainnya.

Kata Kunci: UKM, Stakeholders, Business Coaching, Pelatihan Sistem ADDIE

PENDAHULUAN

Saat ini Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia dan bahkan di hampir semua negara di dunia mengalami masalah serius akibat ketatnya persaingan usaha secara global, perkembangan teknologi, dan transformasi menjadi era digital. Terdapat berbagai masalah yang dialami UKM secara global. Yoshino & Taghizadeh-Hesary (2016) berargumen bahwa umumnya UKM menghadapi sejumlah hambatan berupa keterbatasan akses pada lembaga keuangan, ketidakmampuan dalam menyediakan databases, komitmen rendah untuk riset dan pengembangan, saluran distribusi penjualan produk belum terbangun dengan baik, serta ketidakmampuan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi. Semua permasalahan tersebut menyebabkan UKM sulit berkembang dengan daya saing kian melemah. Dalam kondisi yang demikian, pengusaha UKM tidak memiliki kemampuan memadai mengatasi masalah kecuali dengan kehadiran pemerintah (Christina et al, 2014) dalam memberi solusi sistematis dan legal berupa peraturan atau regulasi.

Terdapat berbagai studi terdahulu tentang solusi strategis bagi upaya peningkatan kapabilitas pengusaha UKM. Rekarti & Doktoralina (2017), misalnya, mengusulkan sebuah gagasan berupa model bertujuan meningkatkan kemampuan marketing dan pengelolaan keuangan agar pengusaha UKM dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja UKM perlu melibatkan perusahaan besar melalui skema tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (Robertson, 2017; Maldonado-Erazo et al, 2020). Namun demikian, harus tetap dipahami bahwa kehadiran pemerintah maupun pihak lain dapat efektif jika pengusaha UKM memiliki percaya diri tinggi atas produk yang dihasilkan dan keinginan kuat memperluas pasar (Revindo & Gan, 2016), berorientasi wirausaha tangguh, serta didukung kemampuan manajemen internal (Tjahjadi et al, 2019). Adapun Aladejebi (2018) menegaskan bahwa karakteristik pengusaha UKM harus menunjukkan sikap inovatif, proaktif, trust dan memberi wewenang pada staf, bersedia mengambil resiko, serta agresif dalam bersaing.

Pemerintah memiliki kewajiban memberi pelayanan pada masyarakat termasuk pengusaha UKM (Mourougane, 2012) dengan mewujudkan program dan kegiatan yang memberi nilai tambah secara langsung. Upaya yang dilakukan pemerintah ini sejalan dengan program dan tujuan pembangunan berkelanjutan (Tonis, 2015) yaitu dalam mendorong dan memperkuat sektor ekonomi berbasis kerakyatan (Hutabarat & Pandin, 2014).

Melalui inkubator bisnis, pemerintah memberi penguatan berupa ilmu pengetahuan dan skills sehingga pengusaha UKM mampu menghadapi berbagai masalah dan tantangan global (Cui et al, 2011). Dengan inkubator pula pemerintah bermaksud memperkuat kemampuan pengusaha UKM agar semakin kreatif dan inovatif (Weerasiri, 2012). Dalam inkubator tersebut pemerintah memfasilitasi pengembangan kompetensi sumber daya manusia (Yohandi et al, 2018) berupa pelatihan dan kemampuan dalam memanfaatkan inovasi teknologi (Al-Mubarak & Aruna, 2013; Prasanna et al, 2019). Berdasar studi yang dilakukan oleh Tjahjadi et al (2019), pemerintah dapat berperan sebagai motor penggerak atau koordinator pemangku kepentingan lain, misalnya, perguruan tinggi (Gozali et al, 2015) atau pihak lainnya. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan (Manzaneque-Lizano et al, 2019), pengusaha UKM diharapkan lebih berkemampuan mengatasi setiap masalah baik dalam penyediaan bahan baku, proses produksi, keuangan, maupun perluasan pasar.

Studi ini bertujuan mengajukan gagasan konseptual tentang pengembangan UKM. Fokus pembahasan diarahkan pada dukungan para pemangku kepentingan (stakeholders) terkait dalam pengembangan pengusaha UKM, pendampingan berupa *business coaching* untuk UKM, serta program pelatihan dengan sistem ADDIE.

Dukungan Stakeholders untuk UKM

Sebagai salah satu pelaku ekonomi dan penunjang kesejahteraan sosial-ekonomi masyarakat (Westman et al, 2019), UKM di Indonesia juga tidak luput dari pengaruh negatif persaingan usahayang cenderung menjerumuskannya pada jurang penderitaan (Febriani & Dewobroto, 2018). Dalam kondisi inilah dibutuhkan kebijakan dan strategi terintegrasi yang didukung pula dengan peningkatan kemampuan pengusaha UKM dalam menjalankan

usahanya serta membangun mentalitas kewirausahaan dan inovasi proses dan produk dalam rangka menghadapi globalisasi (OECD, 2004) melalui cara-cara yang *practicable*.

Salah satu cara yang mudah dipraktikkan adalah belajar pada praktek manajemen terbaik/*best management practices* (Suárez, 2016) dalam rangka mencapai kinerja usaha yang diharapkan. Pengalaman dan kedewasaan UKM berusaha (Adriani et al, 2018) tidak cukup sebagai bekal menghadapi persaingan global. Apalagi di dalam persaingan tersebut terdapat sejumlah hambatan (*barriers*) yang harus direspon secara inovatif berdasarkan praktek terbaik (Walker et al, 2008) seperti terjadi saat ini. Keterbatasan akses pada sumber daya produktif dan informasi (Imran et al, 2019) dalam memperoleh bahan baku, penguatan modal, serta hambatan menembus pasar lebih luas di tengah persaingan, seringkali menjadi penyebab rendahnya tingkat produktifitas UKM (Wang, 2016). Dalam konteks yang demikian inilah, pemerintah disertai pemangku kepentingan lainnya sebagai pendukung harus hadir memberikan solusi kreatif dan inovatif (Iriyantia & Azis, 2012). Solusi yang diberikan dapat berbentuk peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pengusaha UKM agar kian berdaya saing tinggi (Singh et al, 2010; Najib et al, 2011; Hana, 2013; Utami & Lantu, 2014; Anton et al, 2015; Nohonget al, 2018; Tobing et al, 2018).

Wujud nyata kehadiran para pemangku kepentingan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pengusaha UKM adalah berupa pendampingan atau pemberdayaan dalam bentuk *business coaching* atau mentoring (Peel, 2004, 2008; Gray et al, 2011). Kegiatan yang bersifat intervensional tersebut mencakup program-program konsultasi masalah usaha (Mughan et al, 2004), fasilitasi akses terhadap lembaga keuangan untuk pembiayaan atau penguatan permodalan (World Bank, 2018), akses pasar yang lebih luas (Kanibir, 2014), branding dan promosi (Odoom & Narteh, 2017; Baporikar & Deshpande, 2017; Lin et al, 2019), peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan (Eze et al, 2013; Valdez-Juárez et al, 2016), serta pengembangan *networking* (Kenny & Fahy, 2011; Foghani et al, 2017). Berbagai program dan kegiatan tersebut diyakini memiliki nilai kegunaan yang sangat signifikan bagi peningkatan kinerja UKM (Ombi et al, 2018) dan keberlanjutannya (Chadee et al, 2011; Zain & Kassim, 2013) khususnya dalam mengatasi setiap permasalahan yang terjadi akibat perubahan atau dinamika lingkungan.

Business Coaching

Layanan pengembangan bisnis ternyata memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan daya saing UKM (Ombi et al, 2018). Namun demikian, peningkatan daya saing UKM juga tergantung pada kemampuan pengusaha dalam berinovasi (Oniszcuk-Jastrzabek, et al, 2018). Dengan merujuk pada pendapat van deVrande et al (2009), inovasi secara terbuka dapat didefinisikan sebagai upaya memanfaatkan pengetahuan yang bertujuan untuk mempercepat perubahan dan memperkuat kemampuan akses pasar yang lebih luas. Namun demikian, tidak mudah bagi UKM di era digital (Raymond, & Bergeron, 2008) seperti saat ini untuk segera mampu bertransformasi (Pelletier & Cloutier, 2019) melalui pemanfaatan pengetahuan dan dapat serta-merta menjadi lebih kuat dalam berproduksi dan akses pasar tanpa didampingi (Bismala et al, 2019) oleh pihak yang mumpuni, misalnya akademisi, praktisi bisnis, pemerintah, atau konsultan yang berkeahlian teknologi. Dengan demikian, tidak mudah bagi UKM untuk bertransformasi dan berinovasi untuk meningkatkan kinerjanya tanpa kehadiran stakeholders.

Agar lebih mudah bertransformasi dan berinovasi, maka pengusaha UKM butuh pendampingan (*accompaniment*) oleh mereka yang seringkali dirumuskan sebagai rangkaian ABG yaitu akademisi, bisnis, dan pemerintah atau juga pihak lain yang bermitra dengan UKM (Vanags, 2018; Yusoff et al, 2018). Kalangan akademisi dari perguruan tinggi memiliki peran penting dalam berbagi pengetahuan dan skill dengan pengusaha UKM sehingga lebih berpengetahuan (Ibrahim & Heng, 2015). Sementara kalangan bisnis yang lebih besar beraliansi dengan UKM (Rothkegel, et al 2006) untuk saling berbagi kepercayaan dalam rangka mencapai berbagai tujuan secara bersama. Adapun pemerintah sebagai regulator sangat diharapkan peran kontributif menciptakan lingkungan kondusif bagi UKM (Eniola & Entebang, 2015).

Hubungan aliansi yang sangat strategis dalam bentuk kemitraan (Lakatos et al, 2011) atau kolaborasi (Bougrain & Haudeville, 2002) antara UKM dengan akademisi, bisnis besar, dan pemerintah serta pemangku kepentingan lainnya perlu segera diimplementasikan (Smith & Smith, 2007) dengan eksekusi yang tepat (Hakonsson et al, 2012). Salah satu bentuk nyata dalam eksekusi hubungan dinamis tersebut adalah melalui *business coaching* kepada pengusaha UKM (Peel, 2004; Gray, et al, 2011). Riset membuktikan bahwa kegiatan pendampingan dalam bentuk *coaching* atau *mentoring* dapat mendorong peningkatan kinerja dan pertumbuhan UKM (Crompton, 2012; Kunaka & Moos, 2019). Sementara itu, dukungan strategis untuk keberlanjutan bisnis oleh UKM melalui pelatihan, kerjasama, dan mentoring terbukti sangat bermanfaat bagi pengusaha UKM (Brien & Hamburg, 2014).

Jika pendampingan oleh berbagai pemangku kepentingan dalam bentuk pelatihan serta *coaching* dan *mentoring* mampu mendorong peningkatan mutu dan keberlanjutan usaha, maka pengembangan UKM lebih lanjut memerlukan metode terorganisasi yaitu pendekatan kelembagaan (Scupola, 2003, Tsukova 2014, Oparaocha, 2015) untuk berbagai maksud dan tujuan UKM. Dalam pendekatan ini, pemerintah tidak sekadar berfungsi sebagai regulator (Desmaryani, 2016) namun juga berperan penting memfasilitasi keterlibatan aktif semua pemangku berkepentingan (Akhmad et al, 2018) dalam mengembangkan pengusaha UKM.

Sistem ADDIE dalam Pelatihan

Secara teoritis, pelatihan dapat dikonseptualisasikan sebagai proses yang sistematis dengan titik tekan permasalahan penting pada saat sebelum, selama, dan setelah program pelatihan dilaksanakan (Salas et al, 2012). Periode sebelum pelatihan disebut sebagai tahap analisis kebutuhan pelatihan yang diikuti dengan perancangan dan pengembangan program pelatihan. Kemudian tahap selama pelatihan disebut sebagai pelaksanaan atau implementasi program. Tahap setelah pelatihan disebut sebagai evaluasi pelatihan. Berdasarkan tahapan tersebut, tahapan tersebut dapat dirumuskan sebagai Sistem ADDIE yaitu singkatan dari *analysis, design, development, implementation, dan evaluation* pelatihan (Allen, 2006).

Sistem ADDIE merupakan model atau metode yang tepat dalam mengembangkan suatu program pelatihan. Sistem ini pun sangat berguna dalam menyediakan pelatihan *iterative* (berulang) yang selaras dengan pendekatan umpan balik untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif (Mayfield, 2011). Sistem ADDIE berguna untuk mengembangkan program pelatihan dalam menyusun materi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan terutama dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga kurikulum pembelajaran dapat selalu diperbaharui (Woo, 2018).

Tahap pertama Sistem ADDIE adalah Analisis Kebutuhan Pelatihan atau *Training Needs Analysis* (TNA) dapat didefinisikan sebagai identifikasi konten pelatihan yang dibutuhkan dengan melakukan (a) analisis masalah kinerja, (b) identifikasi dan analisis masalah sistem kinerja, dan (c) diagnosa kinerja organisasi (Roberts, 2006). Hasil TNA berupa informasi tentang faktor-faktor penyebab masalah pencapaian kinerja serta rekomendasi solusi berupa program pelatihan atau non-pelatihan untuk mengatasi masalah tersebut.

Kedua adalah tahap perancangan/desain pelatihan yang diorientasikan pada perumusan strategi program dan metode mengajarkan materi pelatihan sebagai telah diidentifikasi dalam TNA (Hansen, 2006). Dengan rancangan yang tepat, diharapkan proses pembelajaran dapat efektif dan efisien. Ditambahkan pula bahwa dalam tahap ini dirancang strategi program pelatihan dan metode pengajaran. Rancangan program pelatihan yang tepat menunjukkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan sehingga program pelatihan sesuai dengan kebutuhan aktual.

Ketiga adalah tahap pengembangan yakni pembuatan materi aktual dan konten pelatihan yang akan digunakan terkait dengan perkembangan teknologi informasi (Dobbs, 2006). Para perancang dan pengembang program pelatihan sedapat mungkin mengkaitkan program pelatihan sesuai era teknologi digital untuk meningkatkan keefektifannya (Vavoula & Sharples, 2007).

Adapun tahap keempat adalah pelaksanaan/implementasi program pelatihan. Pelaksanaan pelatihan berfokus pada interaksi antara instruktur dan peserta dengan mengubah pandangan tentang fleksibilitas dan keefektifan yang lebih tinggi melalui pembelajaran formal dan

informal dalam organisasi (Korte, 2006). Sejauh ini pelatihan tampak mengabaikan fleksibilitas dan kreativitas sehingga pelatihan terkesan membosankan sementara pelatihan itu sendiri dimaksudkan agar peserta kian kreatif (Stevenson et al, 2014). Untuk itu, para instruktur harus memahami secara jelas tujuan yang ingin dicapai dan menguasai alternatif metode pelatihan yang relevan dengan memanfaatkan teknologi dan sistem informasi (Masa'deh&Obeidat, 2014).

Sementara itu tahap kelima dalam Sistem ADDIE adalah evaluasi yang sering diabaikan pada saat program pelatihan dibuat dan dilaksanakan. Berdasar argumentasi Wang & Wilcox (2006), evaluasi bukan merupakan tahapan yang terpisah dengan tahapan lain dalam Sistem ADDIE. Moldovan (2016) mengembangkan kombinasi model evaluasi empat level dari Kirkpatrick dengan model eQvet-us. Model ini mengevaluasi tujuan yang terdiri dari hasil, kinerja, pengetahuan, dan motivasi yang kemudian dikaitkan dengan mode empat level yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan evaluasi hasil pelatihan. Metode evaluasi kombinatoris selain membantu profesional pelatihan merencanakan program intervensi, juga membantu pemberi kerja bagi peserta pelatihan dalam memahami faktor-faktor yang dapat memfasilitasi transfer pelatihan yang menguntungkan sehingga pelatihan memiliki values bagi pemangku kepentingan.

KESIMPULAN

Para pemangku kepentingan berperan sangat penting terutama dalam meningkatkan kemampuan pengusaha UKM menghadapi berbagai masalah dan tantangan. Semua pihak secara terpadu berupaya melakukan pendampingan dalam format business coaching. Dalam pendampingan secara intervensional dikembangkan program-program konsultasi masalah usaha, fasilitasi akses ke lembaga keuangan, perluasan akses pasar, promosi dan branding; peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan jejaring usaha. Pendampingan bisnis tersebut tentu saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja UKM dan menjamin keberlanjutan usaha. Pendampingan usaha yang dilakukan oleh berbagai pemangku kepentingan dalam bentuk pelatihan serta coaching diharapkan mampu mendorong peningkatan mutu dan keberlanjutan usaha. Sejalan dengan itu, maka pengembangan UKM lebih lanjut memerlukan metode terorganisasi yaitu pendekatan kelembagaan fokus pada pengembangan UKM. Pemerintah selain sebagai regulator juga berperan memfasilitasi keterlibatan aktif semua pemangku berkepentingan. Untuk memastikan keberhasilan program pelatihan sebagai salah satu bentuk upaya nyata mengembangkan kapasitas pengusaha UKM, perlu digunakan suatu model sistem pelatihan yang tepat. Sistem ADDIE merupakan model dalam mengembangkan program pelatihan. Sistem ini mampu memberikan bentuk pelatihan iterative (berulang) yang selaras dengan pendekatan umpan balik untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif serta bermanfaat dalam menyusun materi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ucapkan terima kasih atas kepada civitas akademika Universitas Negeri Airlangga atas dukungannya sehingga artikel kami dapat di publish di Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik.

REFERENCES

- Adi, K., Riptanti, E.W., & Irianto, H. (2017). Growing a Technopreneurship-Based New Entrepreneur in Business Incubator. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(2), 122-139.
- Akhmad, K.A., Karsidi, R., Rahayu, E.S., & Wijaya, M. (2018). The Role of Government Policy in SMEs Facilitating Institutions in Indonesia: A Case Study on Business Development Services Provider. *Asian Journal for Poverty Studies*, 4(1), 12-15. <https://doi.org/10.33369/ajps.v4i1.4897>.
- Aladejebi, O.A. (2018). Predictors of firm performance among selected SMEs in Lagos, Nigeria. *International Journal of Applied Research*, 4(6), 8-17.
- Allen, W.C. (2006). Overview and Evolution of the ADDIE Training System. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 430-441. <https://doi.org/10.1177/1523422306292942>.
- Al-Mubarak, H. & Aruna, M. (2013). Technology Innovation for SME Growth: A Perception for the Emerging Economies. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4(3), 156-162.
- Alsos, G.A., Hytti, U. & Ljunggren, E. (2011). Stakeholder Theory Approach to Technology Incubators. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 17(6), 607-625. <https://doi.org/10.1108/13552551111174693>.
- Andriani, M., Samadhi, T.M.A.A., Siswanto, J., & Suryadi, K. (2018). Aligning Business Process Maturity Level With SMES Growth In Indonesian Fashion Industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (4), 709-727. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2017-1215>
- Anton, S.A., Muzakan, I., Muhammad, W.F., Syamsudin, & Sidiq, N.P. (2015). An Assessment of SME Competitiveness in Indonesia. *Journal of Competitiveness*, 7(2), 60-74. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.02.04>
- Baporikar, N. & Deshpande, M. (2017). SMEs and Branding Strategies. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 4(1), 43-55. <https://doi.org/10.4018/IJAMSE.2017010104>
- Bismala, L., Andriany, D., & Siregar, G. (2019). Development Strategy Analysis of Technology Business Incubator in Small Medium Enterprises Accompaniment. *Journal of Critical Reviews*, 7(1), 221-225. <http://dx.doi.org/10.31838/jcr.07.01.39>
- Bougrain, F. & Haudeville, B. (2002). Innovation, Collaboration and SMEs Internal Research Capacities. *Research Policy*, 31, 735-747.
- Brien, E.O. & Hamburg, I. (2014). Supporting Sustainable Strategies for SMEs through Training, Cooperation and Mentoring. *Higher Education Studies*, 4 (2), 61-69. <http://dx.doi.org/10.5539/hes.v4n2p61>
- Chadee, D., Wiesner, R., & Banjo Roxas, H. (2011). Environmental Sustainability Change Management in SMEs: Learning from Sustainability Champions. *International Journal of Learning and Change*, 5, (3-4), 194-207. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2011.045068>
- Christina, B., Neelufar, A. & Al-Amri, S. (2014). Challenges and Barriers Encountered by the SMES Owners in Muscat. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 2(3), 1-13.
- Crompton, B.M. (2012). *The Effect of Business Coaching and Mentoring on Small-to-Medium Enterprise Performance and Growth*. A Thesis Submitted in Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. School of Management College of Business RMIT University, Melbourne, Australia.
- Cui, A.P., Walsh, M.F., & Gallion, D. (2011). *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 1(1), 57-69.
- Desmaryani, S. (2016). The Role of Regional Government in Growing Small and Medium Enterprises' Performance towards Creative Industry in Jambi Province. *Jurnal Bina Praja*, 9(1), 159-169. <https://doi.org/10.21787/jbp.09.2017.159-169>
- Dobbs, R.L. (2006). Development Phase of Systematic Training: New Technology Lends Assistance. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 500-513. <https://doi.org/10.1177/1523422306293001>.
- Elmansor, E. & Arthur, L. (2015). Entrepreneurship and SMEs through Business Incubators in the ArabWorld: Case Study of Jordan. *Journal of Business and Economics*, 6(10), 1791-1800. [https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/10.06.2015/014](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/10.06.2015/014)
- Eniola, A.A. & Entebang, H. (2015). Government Policy and Performance of Small and Medium Business Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 237-248. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i2/1481>.
- Eze, U.C., Goh, G.G.G., Goh, C.Y., & Tan, T.L. (2013). Perspectives of SMEs on Knowledge Sharing. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 43 (2), 210-236. <https://doi.org/10.1108/03055721311329963>.
- Febriani, E., & Dewobroto, W.S. (2018). Problems And Requirement Analysis as a First Step to Connect Researchers and Small and Medium Enterprises (SMEs). *Cogent Business and Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1513774>.
- Foghani, S., Mahadi, B., & Omar, R. (2017). Promoting Clusters and Networks for Small and Medium Enterprises to Economic Development in the Globalization Era. *SAGE Open*, 1-9. <https://doi.org/10.1177/2158244017697152>.
- Gozali, L., Masrom, M., Haroon, H.N., & Zagloel, T.Y.M. (2015). A Framework of Successful E-Business Incubator for Indonesian Public Universities. *The Asian Journal of Technology Management*, 8(2), 118-131. <http://dx.doi.org/10.12695/ajtm.2015.8.2.4>
- Gray, D.E., Ekinci, Y., & Goregaokara, H. (2011). Coaching SME Managers: Business Development or Personal Therapy?: A Mixed Methods Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 863-882. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555129>
- Hakonsson, D.D., Burton, R.M., Obel, B., & Lauridsen, J.T. (2012). Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs. *Long Range Planning*, 45, 182-208. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.02.004> <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>
- Hansen, J.W. (2006). Training Design: Scenarios of the Future. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 492-499. <https://doi.org/10.1177/1523422306292999>
- Hassan, N.A. (2020). *University Business Incubators as a Tool for Accelerating Entrepreneurship: Theoretical Perspective*. Review of Economics and Political Science, The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/2631-3561>. <https://doi.org/10.1108/REPS-10-2019-0142>
- Hausberg, J.P. & Korreck, S. (2020). Business Incubators and Accelerators: A Co-Citation Analysis-Based, Systematic Literature Review. *Journal of Technology Transfer*, 45, 151-176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>

- Hernández, R. & Carràa, G. (2016). A Conceptual Approach for Business Incubator Interdependencies and Sustainable Development. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 718 – 724. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.054>
- Hutabarat, Z. & Pandin, M. (2014). Absorptive Capacity of Business Incubator for SME's Rural Community Located in Indonesia's Village. *Procedia - Social & Behavioral Sciences*, 115, 373 – 377. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.443>
- Ibrahim, S. & Heng, L.H. (2015). The Roles of Learning in Stimulating Knowledge Sharing at SMEs. Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16 th December, Kuala Lumpur. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172,230-237. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.359>
- Imran, M., Salisu, I., Aslam, H.D., & Iqbal, J. (2019). Resource and Information Access for SME Sustainability in the Era of IR 4.0: The Mediating and Moderating Roles of Innovation Capability and Management Commitment. *Journal Processes*, 7, 211. <https://doi.org/10.3390/pr7040211> www.mdpi.com/journal/processes
- Irijayantia, M. & Azis, A.M. (2012). Barrier Factors and Potential Solutions for Indonesian SMEs. International Conference on Small and Medium Enterprises Development with a Theme "Innovation and Sustainability in SME Development" (ICSMED 2012). *Procedia Economics and Finance*, 4, 3-12. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00315-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00315-2)
- Jurado, T. & Battisti, M. (2019). *The Evolution of SME Policy: the Case of New Zealand, Regional Studies, Regional Science*, 6 (1), 32-54. <https://doi.org/10.1080/21681376.2018.1562368>
- Kanibir, H., Saydan, R., & Nart, S. (2014). Determining the Antecedents of Marketing Competencies of SMEs for International Market Performance. 10th International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150,12-23. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.003>
- Kenny, B. & Fahy, J. (2011). Network Resources and International Performance of High Tech SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 529-555. <https://doi.org/10.1108/14626001111155691>
- Klewitz, J., Zeyen, A., & Hansen, E.G. (2012). Intermediaries Driving Eco-Innovation in SMES: A Qualitative Investigation. *European Journal of Innovation Management*, 15(4), 442-467. <https://doi.org/10.1108/14601061211272376>
- Koh, E.T., & Owen, W.L. (2000). *Descriptive Research and Qualitative Research*. Introduction to Nutrition and Health Research. Springer, Boston, MA, pp.219-248. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1401-5_12
- Korte, R.F. (2006). Training Implementation: Variations Affecting Delivery. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 514-527. <https://doi.org/10.1177/1523422306293005>
- Kunaka, C., & Moos, M.N. (2019). Evaluating Mentoring Outcomes from the Perspective of Entrepreneurs and Small Business Owners. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v11i1.214>
- Lakatos, E.S., Dan, C., & Anca, M.M. (2011). *Trends in Building Partnerships Between SMEs and NGOs For Sustainable Enterprises in Romania*. Conference: Proceedings of the 2nd Review of Management and Economic Engineering Management Conference. At: Cluj-Napoca, Romania
- Li, C., Ahmed, N., Qalati, S.A., Khan, A., & Naz, S. (2020). Role of Business Incubators as a Tool for Entrepreneurship Development: The Mediating and Moderating Role of Business Start-Up and Government Regulations. *Sustainability*, 12, 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12051822> www.mdpi.com/journal/sustainability
- Lin, F., Ansell, J., Marshall, A., & Ojiako, U. (2019). Managing and Building B2B SME Brands: An Emerging Market Perspective. *PSU Research Review*, 3(3), 191-214. <https://doi.org/10.1108/PRR-04-2019-0010>
- Maldonado-Erazo, C.P., Álvarez-García, J., del Río-Rama, M.C., & Correa-Quezada, R. (2020). Corporate Social Responsibility and Performance in SMEs: Scientific Coverage. *Sustainability*, 12, 2332. <https://doi.org/10.3390/su12062332> www.mdpi.com/journal/sustainability
- Manan, S.K.A., Othman, J., & Shahadan, A. (2011). *Descriptive Analysis on the Pattern of SME Financing in Malaysia*. 3 rd International Symposium & Exhibition in Sustainable Energy & Environment, 1-3 June 2011, Melaka, Malaysia, pp. 139-147.
- Manzanque-Lizano, M., Alfaro-Cortés, E., & de la Cruz, A.M.P. (2019). Stakeholders and Long-Term Sustainability of SMEs. Who Really Matters in Crisis Contexts, and When. *Sustainability*, Vol. 11, No. 6551. <https://doi.org/10.3390/su11236551> www.mdpi.com/journal/sustainability
- Masa'deh, R. & Obeidat, B.Y. (2014). The Implementation Process of Training Programs in Jordan: The Role of Information Systems. *European Journal of Scientific Research*, 10 (1).
- Mayfield, M. (2011). Creating training and development programs: using the ADDIE method. *Development and Learning in Organizations*, 25(3), 19-22. <https://doi.org/10.1108/14777281111125363>
- Milzam, M., Mahardika, A., & Amalia, R. (2020). Corona Virus Pandemic Impact on Sales Revenue of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Pekalongan City. *Journal of Vocational Studies on Applied Research*, 2(1), 7-10. <https://doi.org/10.14710/jvsar.2.1.2020.7-10>
- Moldovan, L. (2016). Training Outcome Evaluation Model. *Procedia Technology*, 22, 1184 – 1190. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2016.01.166>
- Mourougane, A. (2012). *Promoting SME development in Indonesia, OECD Economics Department Working Papers*, No. 995. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5k918xk464f7-en>.
- Mughan, T., Lloyd-Reason, L., & Zimmerman, C. (2004). Management Consulting and International Business Support for SMEs: Need And Obstacles. *Education and Training*, 46(8/9), 424-432. <https://doi.org/10.1108/00400910410569542>
- Najib, M., Kiminami, A., & Yagi, H. (2011). Competitiveness of Indonesian Small and Medium Food Processing Industry: Does the Location Matter?. *International Journal of Business and Management*, 6(9), 57- 67. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n9p57> www.ccsenet.org/ijbm
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and Descriptive Research: Data Type versus Data Analysis. *Language Teaching Research*, 19(2), 129-132. <https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Nohong, M., Sanusi, A., Nurqamar, I.F., & Harun, S. (2018). Strategic Model in Increasing the SMEs Competitive Advantage in South Sulawesi. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 25(2), 57-65

- Odom, R. & Narteh, B. (2017). Branding in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Current Issues and Research Avenues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(1), 68-89. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2015-0091>
- OECD. (2004). Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards A More Responsible and Inclusive Globalisation. *2nd OECD Conference Of Ministers Responsible For Small And Medium-Sized Enterprises (SMEs)*. Istanbul, Turkey, 3-5 June 2004.
- OECD. (2010). *Business Climate Development Strategy: SME: Policy and Promotion*. Report is issued under the authority of the Steering Groups of the MENA-OECD Initiative. MENA-OECD Investment Programme.
- Ombi, N., Ambad, S. N. A., & Bujang, I. (2018). The Effect of Business Development Services on Small Medium Enterprises (SMEs) Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 117-130. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3910>
- Oniszczyk-Jastrzabek, A., Dębicka, O., & Czuba, T. (2018). Innovation as a Determinant of SMEs Competitiveness in Poland. *International Business & Global Economy*, No. 37, pp. 421-435. <https://doi.org/10.4467/23539496IB.18.031.9404>
- Oparaocha, G.O. (2015). SMEs and International Entrepreneurship: An Institutional Network Perspective. *International Business Review*. 24(5), 861-873. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.007>
- Peel, D. (2004). Coaching and Mentoring in Small to Medium Sized Enterprises in the UK: Factors that Affect Success and a Possible Solution. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 46-56.
- Peel, D. (2008). What Factors Affect Coaching and Mentoring in Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2), 1-18.
- Pelletier, C. & Cloutier, L.M. (2019). Challenges of Digital Transformation in SMEs: Exploration of IT-Related Perceptions in a Service Ecosystem. *Proceedings of the 52 nd Hawaii International Conference on System Sciences*. (HICSS). At: Maui, Hawaii, USA. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2019.597>
- Peters, B.G. (2018) The Challenge of Policy Coordination. *Policy Design and Practice*, Vol.1, No.1, pp.1-11. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946>
- Piperopoulos, P. (2010). Qualitative Research in SMEs and Entrepreneurship: A Literature Review of Case Study Research. *International Journal of Economics and Business Research*, 2(6), 494-510. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEER.2010.035701>
- Prasanna, R.P.I.R., Jayasundara, J.M.S.B., Gamage, S.K.N., Ekanayake, E.M.S., Rajapakshe, P.S.K. & Abeyrathne, G.A.K.N.J. (2019). Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance. *Journal of Open Innovation & Technology, Market & Complexity*, 5(100), 1-18. <https://doi.org/10.3390/joitmc5040100> www.mdpi.com/journal/joitmc
- Raymond, L. & Bergeron, F. (2008). Enabling the Business Strategy of SMEs through E-Business Capabilities. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 5, pp.577-595. <https://doi.org/10.1108/02635570810876723>
- Rekarti, E. & Doktoralina, C.M. (2017). Improving Business Performance: A Proposed Model for SMEs. *European Research Studies Journal*, 20(3A), 613-623.
- Revindo, M.D., & Gan, C. (2016). Export Stimuli, Export Stages and Internationalization Pathways: The Case of Indonesian SMEs. *Economics and Finance in Indonesia*, 62(3), 191-205.
- Roberts, P.B. (2006). *Analysis: The Defining Phase of Systematic Training Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 476-491. <https://doi.org/10.1177/1523422306293014>
- Robertson, J.A. (2017). Boosting Ghanaian SME Performance: The Role of Corporate Social Responsibility in Ghanaian SMEs. *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 72-74. <https://doi.org/10.1108/ASR-10-2017-0012>
- Rothkegel, S., Ljiljana, E., & Deborah, S. (2006). Strategic Alliances Between SMEs and Large Firms: An Exploration of the Dynamic Process. *Management Revue*, ISSN 1861-9916, Rainer Hampp Verlag, Mering, 17(1), 50-71. This Version is available at: <http://hdl.handle.net/10419/78877>
- Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K.A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Scupola, A. (2003). Government Intervention in SMEs E-Commerce Adoption: An Institutional Approach. *7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July, Adelaide, South Australia*, pp.184-195.
- Seixas, B.V., Smith, N., & Mitton, C. (2018). The Qualitative Descriptive Approach in International Comparative Studies: Using Online Qualitative Surveys. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(9), 778-781. <https://doi.org/10.15171/IJHPM.2017.142>
- Singh, R.K., Garg, S.K., & Deshmukh, S.G. (2010). The competitiveness of SMEs in a Globalized Economy: Observations from China and India. *Management Research Review*, 33(1), 54-65. <https://doi.org/10.1108/01409171011011562>
- Smith, M.H. & Smith, D. (2007). Implementing Strategically Aligned Performance Measurement in Small Firms. *International Journal of Production Economics*, 106, 393-408. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.011>
- Stevenson, C.E., Kleibeuker, S.W., De Dreu, C.K.W., & Crone, E.A. (2014). Training Creative Cognition: Adolescence as a Flexible Period for Improving Creativity. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8(8), 827. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00827>
- Suárez, C.A. (2016). Best Management Practices: SMEs' Organizational Performance Management Based On Internal Controls in Mexico. *Journal of International Business and Economics*, 4(2), 41-58. <https://doi.org/10.15640/jibe.v4n2a5>
- Tjahjadi, A.M., Purwandari, C.A., & Massie, N.W.G. (2019). Recent Development of Small Medium Enterprises' Businesses Profitability: Evidence from Indonesia. *Conference: the 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World: Jakarta*. <https://doi.org/10.5220/0008429001830189>
- Tobing, D.S.K., Fathorazzi, M., & Wulandari, G.A. (2018). Mapping the Competitive Advantage of SMEs in East Java, Indonesia. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(1), 23-32. <https://doi.org/10.15294/jdm.v9i1.14649>
- Tonis, R.B.M. (2015). SMEs Role in Achieving Sustainable Development. *Journal of Economic Development Environment and People*, 4(1), 41-50. <https://doi.org/10.26458/jedep.v4i1.102>

- Tsukanova, T. (2014). Institutional Model of SMEs internationalization. *Proceedings from Conference of International Council for Small Business At: Dublin, Ireland*.
- Utami, R.M., & Lantu, D.C. (2014). Development Competitiveness Model for Small Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung. *The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013)*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, pp 305-323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.438>
- Valdez-Juárez, L. E., García-Pérez de Lema, D., & Maldonado-Guzmán, G. (2016). Management of Knowledge, Innovation and Performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 141-176. <https://doi.org/10.28945/3455> Retrieved from <http://www.informingscience.org/Publications/3455>
- Vanags, A., Ābeltiņa, A. & Zvirgzdiņa, R. (2018). Partnership Strategy Model for Small and Medium Enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 336-347 [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.33](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.33)
- van de Vrande, V., Jong, J.P.J. de, Vanhaverbeke, W., & de Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, Vol. 29, 423-437. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.001>
- Vavoula, G.N. & Sharples, M. (2007). Future Technology Workshop: A Collaborative Method for the Design of New Learning Technologies and Activities. *International Journal of Computer Supported Collaborative Learning*, 2(4), <https://doi.org/10.1007/s11412-007-9026-0>
- Walker, B., Redmond, J., Sheridan, L., Wang, C., & Goefit, U. (2008). *Small and Medium Enterprises and the Environment: Barriers, Drivers, Innovation And Best Practice: A Review Of The Literature*. Perth, Australia: Edith Cowan University. This Report is posted at Research Online. <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/7062/>
- Wang, G.G. & Wilcox, D. (2006). Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), 528-539. <https://doi.org/10.1177/1523422306293007>
- Wang, Y. (2016). *What are the Biggest Obstacles to Growth of SMEs in Developing Countries? - An Empirical Evidence from an Enterprise Survey*. *Borsa Istanbul Review*, 16(3), 167-176. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.06.001>
- Westman, L., Luederitz, C., Kundurpi, A., Mercado, A.J., Weber, O., & Burch, S.L. (2019). Conceptualizing Businesses as Social Actors: A Framework for Understanding Sustainability Actions in Small- And Medium-Sized Enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 28, 388-402. <https://doi.org/10.1002/bse.2256> <https://www.wileyonlinelibrary.com/journal/bse>
- Woo, W.H. (2018). Applying ADDIE Model to Iteate Precision Medicine in a Polytechnic Biomedical Science Programme. *Journal of Biomedical Education*, 2018, Article ID 4268517, pp.1-5. <https://doi.org/10.1155/2018/4268517>
- World Bank. (2018). *Improving Access to Finance for SMEs: Opportunities through Credit Reporting, Secured Lending and Insolvency Practices*. <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Special-Reports/improving-access-to-finance-for-SMEs.pdf> Accessed August 8, 2020
- Yohandi, D.H., Parjanto, & Rahayu, F.S. (2018). Redesigning Mobile Human-Resource Management in Small and Medium Enterprises. *Journal of Information System Engineering and Business Intelligence*, 4(2), 116-124. Available online at: <http://e-journal.unair.ac.id/index.php/JISEBI>
- Yoshino, N. & Taghizadeh-Hesary, F. (2016). *Major Challenges Facing Small and Medium-sized Enterprises in Asia and Solutions for Mitigating Them*. ADBI Working Paper Series. No. 564. Tokyo: Asian Development Bank Institute. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2766242>
- Yusoff, T., Wahab, S.A., Latiff, A.S.A., Osman, S.I.W., Zawawi, N.F.M., & Fazal, S.A. (2018). Sustainable Growth in SMEs: A Review from the Malaysian Perspective. *Journal of Management and Sustainability*, 8 (3), 43-54. <https://doi.org/10.5539/jms.v8n3p43>
- Zain, M. & Kassim, N.M. (2013). Management of Change in SMEs in Times of Turbulence. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(11), 110-118

Conflict of Interest Statement: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright © 2022 Jusuf Irianto. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.