



Available at :

<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>

**EkoNika**  
Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri

## *Analysis of The Role of Knowledge Sharing And Market Orientation on Business Performance (Study of Herbal Medicine SMEs in Kediri City)*

Oktaria Ardika Putri<sup>1</sup>, Sri Hariyanti<sup>2</sup>, M. Ali Fudin<sup>3</sup>, Steven Halim<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Institut Agama Islam Negeri Kediri

Email: [yanti.elthing@gmail.com](mailto:yanti.elthing@gmail.com)

### ABSTRACT

#### Article History:

Received: 20 February 2024

Revised: 15 March 2024

Published: 30 April 2024

#### Keywords:

Knowledge Sharing; Orientasi Pasar; Kinerja Usaha; UKM Jamu

Now, Indonesia is one of the largest economies in the world with substantial growth potential in the next few decades. To realize this potential, the Indonesian government has identified the important role of the SME sector in driving growth, creating jobs and reducing poverty. As is done by the Kediri City Government, in this case the Department of Micro Business Cooperatives and Manpower, by sharing information and introducing markets to herbal medicine SMEs. This research uses a qualitative descriptive method to examine in more depth the role of knowledge sharing and market orientation carried out by the Kediri City Government to improve the performance of herbal medicine SME businesses. With interviews, documentation and observations from this research, it can be concluded that the role of knowledge sharing and market orientation has been effective in improving the business performance of JAMU SMEs.

## INTRODUCTION

Usaha kecil dan menengah atau yang biasa kita sebut UKM adalah salah satu usaha yang mampu bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi di Indonesia tahun 1998. Menurut sejarah UKM merupakan pemain utama dalam kegiatan ekonomi domestik, yang menyerap banyak tenaga kerja. Tahun 2008 Indonesia masuk sebagai salah satu anggota G20 (kelompok 20 ekonomi utama), pada prakteknya konferensi G20 lebih banyak berisi konsultasi dan kerja sama di bidang sistem moneter internasional, pertemuan rutin dilakukan guna mengkaji, meninjau serta mendorong diskusi antara negara-negara industri maju dan berkembang terkait kebijakan yang

mengarah pada stabilitas keuangan internasional dan mencari solusi dari masalah yang tidak dapat dipecahkan oleh satu negara tertentu saja.

Indonesia kini menjadi salah satu negara dengan ekonomi terbesar di dunia dengan potensi pertumbuhan substansial dalam beberapa dekade mendatang. Untuk merealisasikan potensi ini, pemerintah Indonesia telah mengidentifikasi peran sektor UKM yang penting dalam mendorong pertumbuhan, menciptakan lapangan kerja, serta mengurangi angka kemiskinan. Hal ini bukan suatu hal yang mengejutkan sebab berdasarkan data World Bank tahun 2016, UKM telah menyumbang 99% dari seluruh perusahaan, mempekerjakan 89% tenaga kerja sektor swasta dan menyumbang 57 % terhadap PBD (Produk Domestik Bruto) negara.

Besarnya kontribusi UKM terhadap perekonomian Indonesia, Hamdani dan Wirawan (2012) memaparkan bahwa peran UKM menjadi lebih penting sebab menurut beberapa penelitian, UKM mampu bertahan serta meningkatkan kinerja selama krisis ekonomi. Hal ini karena fleksibilitas UKM dalam beradaptasi dengan keadaan misalnya dalam menyesuaikan jumlah produksi, mengembangkan modal sendiri, mencicil pinjaman dan terutama tidak banyak yang terlibat dengan birokrasi. Dengan posisi strategis UKM dalam perekonomian, pengembangannya akan memberikan kontribusi pada pembangunan ekonomi dan sosial melalui verifikasi ekonomi serta percepatan perubahan struktural yang mendorong pertumbuhan ekonomi jangka panjang yang stabil dan berkelanjutan (Padmadinata, 2007).

UKM mempunyai keunikan karakteristik dibandingkan perusahaan besar (Chesbrough, 2010). Karakteristik tersebut diantaranya: Ukuran, dengan ukurannya yang relatif kecil membuat UKM memiliki pangsa pasar yang kecil pula yang tidak menarik bagi perusahaan besar; Fokus, fokus UKM memungkinkan UKM mengeksekusi dengan sangat efektif terhadap perusahaan besar karena UKM memiliki tujuan yang lebih beragam; Spesialisasi bisnis, UKM dapat mengkhususkan bisnis pada bidang yang sempit; Wirausaha, UKM menarik lebih banyak karyawan R & D wirausaha; dan Kecepatan, UKM lebih cepat dalam mengambil keputusan dan mengimplementasikannya juga lebih cepat. Walaupun UKM memiliki keunikan karakteristik tersendiri, persaingan bisnis terus meningkat khususnya terhadap pesaing besar dan modern. Kondisi ini menempatkan UKM pada posisi yang rentan.

Sebagian besar UKM beroperasi sepanjang jalur tradisional dalam produksi dan pemasaran (Indarti dan Langenber, 2004). Tantangan UKM diantaranya kurangnya pengetahuan/wawasan, kurangnya SDM yang berkualitas, suasana yang kurang kondusif, minimnya fasilitas, keterbatasan pasar dan akses informasi, serta birokrasi. Tantangan-tantangan ini akan mempengaruhi kinerja dari UKM, Jahanshahi et al. (2012) memaparkan bahwa UKM dapat dikatakan berhasil jika kinerja UKM baik, untuk mencapai kinerja yang baik, UKM dituntut untuk memiliki posisi yang bersaing yang kuat dalam persaingan bisnis di pasar. Secara umum UKM telah diakui bahwa sebagai sumber ide-ide baru yang bersemangat dan inovatif (Gilmore et al., 2013), yang mampu mengidentifikasi peluang yang mungkin tidak disadari oleh pebisnis yang lebih besar (Nichter dan Goldmark, 2009). Namun, UKM seringkali berfungsi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif sehingga tingkat pertumbuhan dan kegagalan tinggi (Hall, 2002).

Berbagai upaya dan kebijakan telah dilakukan oleh pemerintah untuk menciptakan dan meningkatkan kinerja UKM seperti pemberdayaan, kemudahan mengakses modal, dan berbagai kegiatan pelatihan. Sejak tahun 2020 hingga 2021, seluruh dunia tentunya tengah menghadapi pandemi Covid-19. Indonesia dan terutama di Kota Kediri, Provinsi Jawa Timur menghadapi lonjakan pasien yang tajam pada gelombang kedua pandemic Coviid-19 ini. Tentunya berdampak luar biasa utamanya pada persediaan obat yang ada. Dalam berita yang diterbitkan msn.com pada 10 Juli 2021 lalu, disebutkan bahwa Kementerian kesehatan telah memastikan persediaan obat Covid-19 yang ada sudah mencukupi kebutuhan masayarakat ditengah lonjakan kasus Covid-19, bahkan Pemerintah juga meminta pihak-pihak terkait seperti industri dan pedagang besar farmasi untuk tidak menimbun obat yang dimiliki.

Namun realisasinya tidak semudah yang dibayangkan dan diberitakan, meski sempat diberitakan data ketersediaan obat nasional hingga 10 Juli 2021, masih terdapat 11,64 juta kapsul Oseltamivir. Obat tersebut tersebar di 34 Dinkes Provinsi sebanyak 838.677 kapsul, instalasi farmasi pusat 351.600 kapsul, industri farmasi dan pedagang besar farmasi (PBF) 205.900 kapsul, rumah sakit 1,1 juta kapsul, dan apotek 9,13 juta kapsul. Stok Favipapir mencapai 24,48 juta tablet. Obat ini tersebar di 34

Dinkes Provinsi sebanyak 4,41 juta kapsul, instalasi farmasi pusat 362.500 kapsul, industri farmasi dan pedagang besar farmasi (PBF) 3,23 juta kapsul, rumah sakit 1,44 juta kapsul, dan apotek 15,03 juta kapsul.

Namun yang disayangkan jumlah tersebut hanya tersedia di apotik dan rumah sakit, tapi tidak tersedia penuh di lapangan. Inilah yang menjadi topik pembahasan pada penelitian ini, seperti kita tahu jumlah tumbuhan yang ada di Indonesia cukup melimpah, namun banyak dokter yang lebih merekomendasikan obat olahan pabrik daripada tradisional (Jeremy, 2015). Padahal, jika kita teliti lebih mendalam, khasiat obat tradisional bisa bersaing dengan obat olahan pabrik tersebut.

Provinsi Jawa Timur, dengan adanya hal ini berinisiatif untuk dapat membangun Rumah Sakit Herbal, dengan tujuan warga masyarakat, utamanya Jawa Timur dapat memperoleh fasilitas serta obat tradisional dengan harga yang terjangkau, namun khasiat yang mampu bersaing dengan obat olahan Pabrik. (Jawa Pos, 2020). Di Kota Kediri sendiri saat masa Pandemi Covid-19, Pemkot mencoba mengenalkan Jamu Tradisional dengan inovasi kekinian melalui UKM Jamu. Dari data yang diperoleh di Kota Kediri terdapat 98 UKM Jamu . Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Tenaga Kerja (Dinkop UMTK) Kota Kediri memfasilitasi UKM jamu dengan kemudahan untuk mengurus perizinan Nomor Induk Berusaha (NIB) yang harus dimiliki oleh pengelola dan pelaku UKM JAMU di Kota Kediri, yang hanya perlu waktu 1 jam sudah jadi. Selain itu Pemkot juga menggandeng marketplace Shopee untuk mengedukasi UKM jamu tentang penjualan online serta orientasi pasar. Kegiatan berbagi pengetahuan/ knowledge sharing ini dianggap sebagai suatu indikator kemampuan organisasi dalam mengakumulasikan modal sosial karena pengetahuan yang tersimpan dalam pikiran anggota organisasi dapat dengan mudah dan efisien dibagikan jika ada modal sosial yang cukup (Jo dan Jo, 2015).

Dengan adanya berbagai kemudahan dan fasilitas ini, diharapkan masyarakat lebih mudah mendapatkan obat dengan harga relatif terjangkau. (MNC, 2020). Serta UKM jamu mampu bertahan dan bersaing dengan UKM lainnya. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut terkait analisis peran knowledge sharing dan orientasi pasar terhadap kinerja usaha (studi pada UKM jamu di Kota

Kediri). Berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik rumusan masalah yaitu: Bagaimana peran knowledge sharing terhadap kinerja usaha UKM Jamu di Kota Kediri? Dan Bagaimana peran orientasi pasar terhadap kinerja usaha UKM Jamu di Kota Kediri?

## LITERATURE REVIEW

Penelitian terdahulu dipakai sebagai bahan acuan serta pendukung dalam penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan serta berkaitan dengan penelitian ini diantaranya: Pertama adalah hasil penelitian dari Fajar Maulana dkk (2018) dengan judul analisis pengaruh Knowledge Sharing dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja inovasi dan kinerja karyawan dari penelitian ini disimpulkan bahwa knowledge sharing berpengaruh signifikan terhadap penerapan ISO 9001: 2008. Proses knowledge sharing berjalan secara terencana dan sistematis kaitannya dengan dokumentasi prosedur, intruksi kerja dan komitmen manajemen.

Kedua, penelitian Leonardo Memah, dkk (2017) yang berjudul Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa knowledge sharing berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara . hal ini dikarenakan Knowledge Sharing merupakan faktor kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena karyawan terus di bekali pengetahuan baru tentang pekerjaan yang akan dilakukan maupun pengetahuan umum diluar pekerjaan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Yunita Dwi Pertiwi dan Bambang Banu Siswoyo dengan judul Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran Pada UKM Jamu Kripik Buah Di Kota Batu menyimpulkan bahwa orientasi pasar yang dilakukan oleh UKM JAMU kripik buah di Kota Batu berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pemasaran yang diukur dengan meningkatnya pelanggan, volume penjualan, dan laba yang diperoleh.

## Knowledge Sharing

Istilah berbagi pengetahuan (knowledge sharing) sering dipertukarkan dengan istilah manajemen pengetahuan. Dapat dikatakan bahwa, berbagi pengetahuan merupakan bagian dari manajemen pengetahuan. Chiang et al. (2011) menambahkan bahwa meskipun konsep manajemen pengetahuan terdiri dari aktivitas-aktivitas lain tetapi berbagi pengetahuan merupakan aspek yang paling penting.

Berbagi pengetahuan telah menjadi area debat dan penelitian di kalangan akademisi dan praktisi dalam beberapa tahun terakhir (Sohail dan Daud, 2009; Gupta et al., 2000). Perdebatan tersebut lebih pada faktor-faktor yang menghambat dan mendorong terciptanya perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi. selain itu, perdebatan juga berkisar pada manfaat yang dapat diperoleh organisasi dari perilaku berbagi pengetahuan (Yi, 2009). Berbagi pengetahuan juga dianggap sebagai suatu indikator kemampuan organisasi mengakumulasikan modal sosial karena pengetahuan yang tersimpan dalam pikiran anggota organisasi dapat dengan mudah dan efisien dibagikan jika ada modal sosial yang cukup (Jo dan Jo, 2015).

Sohail dan Daud (2009) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai pertukaran pengalaman, kejadian, pemikiran dan pemahaman serta apapun (dalam konteks umum) dengan harapan bahwa akan mendapat pencerahan dan pemahaman tentang sesuatu yang diragukan. Berbagi pengetahuan juga merupakan suatu prosedur berupa pertukaran ide-ide melalui diskusi sehingga pengetahuan atau pemikiran baru dapat dibentuk (Kathiravelu, 2013). Berbagi pengetahuan adalah sebuah perilaku dimana inividu menyebarluaskan pengetahuannya pada anggota lainnya dalam suatu organisasi (Hsu et al., 2001).

Prinsipnya, berbagi pengetahuan mengindikasikan proses transfer atau menyebarluasan pengetahuan dari seseorang, kelompok atau organisasi terhadap yang lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan adalah mekanisme untuk menyebarluaskan informasi dan pengetahuan (Panggil dan Nasurdin, 2009).

## Orientasi Pasar

Orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya yang menempatkan prioritas utama pada penciptaan yang menguntungkan dan pemeliharaan nilai pelanggan yang unggul dengan tetap memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan, dan orientasi pasar budaya yang memberikan norma-norma untuk perilaku mengenai pengembangan organisasi dan responsif terhadap informasi pasar (Laukkanen et al., 2013).

Orientasi pasar merupakan kemampuan organisasi untuk menghasilkan perilaku yang digunakan untuk menciptakan nilai unggul bagi pembeli sehingga berdampak pada kinerja unggul dalam bisnis (Pett dan Wolff, 2010). Selanjutnya, menunjukkan tiga elemen perilaku yang berhubungan dengan orientasi pasar, yaitu: 1) Orientasi pelanggan, perusahaan menunjukkan orientasi pasar memiliki kedalaman pengetahuan dan pemahaman bagi pelanggan mereka sehingga perusahaan dapat menghasilkan nilai yang unggul bagi pelanggan. Artinya, seorang penjual harus memahami tidak hanya dinamika biaya dan pendapatan dari perusahaan distributor dari bahan baku, tetapi juga dinamika biaya dan pendapatan yang dihadapi pembeli, karena merupakan permintaan-permintaan secara langsung. Pengetahuan dan pemahaman seperti ini pada rantai nilai merupakan praktik dan perilaku organisasi yang tertanam kuat dengan tujuan untuk mengumpulkan dan memproses informasi secara terus menerus. 2) Orientasi pesaing, perilaku yang terkait dengan memperoleh dan bertindak berdasarkan pemahaman lengkap tentang jangka panjang dan arah strategi dari pesaing. Pemahaman ini tentang bagaimana pesaing saat ini dan di masa yang akan mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya. Sehingga perlu adanya tindakan yang dirancang dan dieksekusi untuk menciptakan pengetahuan yang akan membantu perusahaan terkait informasi pesaing. 3) Koordinasi antar fungsional, merupakan pemanfaatan sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai terbaik bagi target pelanggan. Koordinasi ini terjadi pada tingkat organisasi bisnis dan merupakan fungsi dari seberapa baik area fungsional bisnis bekerja sama untuk menciptakan nilai bagi pelanggan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan jika orientasi pasar merupakan strategi sebuah perusahaan dengan cara mengumpulkan informasi terkait

pelanggan dan pesaing secara berkelanjutan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja usaha. Pengukuran orientasi pasar telah dilakukan oleh beberapa peneliti dan sebagian besar menyatakan bahwa tiga hal penting dalam orientasi pasar adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsional.

## Kinerja Usaha

Secara umum, kinerja usaha dapat diklasifikasikan dalam dua kategori, yaitu: kinerja usaha keuangan dan kinerja usaha nonkeuangan. Kinerja usaha keuangan biasanya mencakup ukuran pertumbuhan dan ukuran profitabilitas. Sedangkan, kinerja usaha non-keuangan biasanya meliputi tingkat pertumbuhan karyawan, tanggung jawab sosial, kemampuan pembelajaran organisasi, dan potensi pertumbuhan (Che dan Lee, 2018). Hal yang sama dinyatakan oleh Avci et al. (2011) dan Vitlacil (2011) bahwa kinerja tidak boleh diperlakukan hanya sebagai konsep keuangan tetapi juga non-keuangan. Pengukuran kinerja usaha ini merupakan dasar dari penilaian strategi yang digunakan untuk membantu memberikan panduan bagi perusahaan agar dapat bertindak sesuai dengan harapan dan tujuan yang ingin dicapai.

Sanchez dan Marin (2005) dalam mengukur kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) dengan mengacu pada tiga aspek, yaitu: profitability, productivity, dan market. Aspek profitabilitas dilihat dari tercapainya target keuangan, tujuannya adalah untuk pencapaian pendapatan, keuntungan, arus kas, tingkat pengembalian modal yang digunakan, tingkat pengembalian investasi atau nilai tambah ekonomis. Aspek produktivitas didasarkan pada pencapaian kebutuhan pelanggan dan produktivitas karyawannya. Aspek pasar ditinjau dari pencapaian penjualan produk, posisi pasar, dan pangsa pasar. Konsep yang lebih sederhana dan praktis dikemukakan oleh Murat dan Baki (2011) bahwa pengukuran kinerja pada perusahaan kecil dan menengah dapat menggunakan indikator pertumbuhan penjualan, pertumbuhan tenaga kerja, dan pertumbuhan pendapatan, hal ini dianggap sebagai pengukuran kinerja usaha pada perusahaan kecil yang paling penting.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja usaha adalah kesuksesan sebuah usaha dalam mencapai tujuan pada aspek keuangan maupun non-keuangan. Pengukuran kinerja usaha yang telah dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya dengan menggunakan pengukuran yang berbeda-beda, pada penelitian ini peneliti menggunakan tiga aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja usaha, yaitu: profitabilitas, pertumbuhan bisnis, dan produktivitas yang mencakup aspek keuangan maupun non-keuangan dan sesuai dengan penelitian ini.

### **Usaha Kecil dan Menengah**

Instansi dan regulasi telah mendefinisikan Usaha Kecil Menengah (UKM), seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menegkop dan UKM), Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, dan UU No. 20 tahun 2008. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) diartikan secara berbeda antara satu lembaga dengan lembaga lainnya. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah mengartikan Usaha Kecil (UK), termasuk Usaha Mikro (UMI), berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 99/1998, usaha kecil merupakan kegiatan ekonomi rakyat skala kecil dengan kategori bisnis utama dalam kegiatan usaha kecil dan perlu perlindungan dari persaingan bisnis yang tidak sehat.

Adanya perkembangan zaman, Rahmana (2009) menyatakan bahwa UKM dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok, yaitu:

- a. *Livelihood Activities*, UKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang biasa dikenal sebagai sektor informal. Sebagai contohnya adalah pedagang kaki lima.
- b. *Micro Enterprise*, UKM yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
- c. *Small Dynamic Enterprise*, UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
- d. *Fast Moving Enterprise*, UKM yang memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi usaha besar.

Selain itu, Rahmana (2009) juga menyatakan UKM memiliki ciri khusus daripada usaha yang lain, yaitu: bahan baku dari jenis usaha yang dilakukan mudah diperoleh; menggunakan teknologi sederhana sehingga mudah dilakukan ketika ada perubahan teknologi yang digunakan; keterampilan dasar umumnya sudah dimiliki secara turun-temurun oleh pelaku usaha; bersifat padat karya atau menyerap tenaga kerja yang cukup banyak; peluang pasar cukup luas, karena sebagian besar produknya terserap di pasar lokal dan tidak menutup kemungkinan produk berpotensi untuk dieksport; melibatkan masyarakat ekonomi lemah di daerah setempat sehingga secara ekonomis menguntungkan.

UKM secara luas diakui sebagai kontributor utama untuk meningkatkan tingkat pendapatan suatu negara. Ini dapat menjadi mata rantai vital yang membantu Indonesia beratih dari model ekonomi berbasis tenaga kerja menjadi model yang lebih berbasis modal. Sejauh ini, UKM berbasis tenaga kerja murah telah mendominasi lingkup ekonomi di Indonesia (IFC, 2016).

## METHODS

Pada penelitian ini digunakan penelitian kualitatif deskriptif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi atau gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalitas dan bertujuan untuk menggambarkan secara sistemastik dan akurat, fakta dan karakteristik bidang tertentu (Sugiyono, 2014)

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data:

### 1) Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti. Observasi kualitatif adalah observasi dimana peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas di lokasi penelitian. Pada pengamatan ini peneliti mencatat atau merekam informasi yang sekiranya perlu serta dapat mengajukan beberapa pertanyaan yang perlu diketahui peneliti.

## 2) Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dua pihak dimana pewawancara sebagai pemberi pertanyaan dan yang diwawancara sebagai narasumber atau pemberi jawaban atas pertanyaan. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data penelitian dari sumber asli secara langsung. Sehingga peneliti melakukan wawancara kepada pemilik usaha dan karyawan UKM Jamu di Kota Kediri .

## 3) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non lisan, seperti benda tertulis, buku, catatan harian dan sebagainya.

# RESULTS

## **Program Pemberdayaan yang sudah Dilaksanakan Dinas UMTK Kota Kediri**

Program pengembangan yang telah dicanangkan oleh pemerintah Kota Kediri sejak tahun 2009 merupakan upaya dari pemerintah Kota Kediri dalam menciptakan iklim UKM yang kondusif dimana setiap UKM yang ada di Kediri dapat berjalan dengan aktif serta dapat membantu menciptakan peningkatan pertumbuhan ekonomi bagi masyarakat Kota Kediri. Program tersebut diambil oleh para pengambil keputusan di Kota Kediri, termasuk Walikota dan di laksanakan serta dikontrol oleh Dinas Koperasi yang merupakan dinas yang bertanggung jawab terhadap tumbuh berkembangnya UMKM yang ada di Kota Kediri, apabila program pemberdayaan tersebut dapat berjalan maka segala kendala yang dihadapi dapat diatasi dengan baik.

Dengan banyaknya UKM JAMU yang ada di kota Kediri maka peran serta semua pihak baik itu pemerintah maupun pengusaha itu sendiri diharapkan dapat bersinergi dengan baik. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Bapak Heri selaku Bidang UKM Dinas Koperasi

“Terkait dengan UKM JAMU yang saat ini sedah tumbuh berkembang di berbagai daerah termasuk Kota Kediri. Pemerintah Kota Kediri yang dipimpin bapak walikota Abu Bakar berusaha untuk meningkatkan pemberdayaan UKM JAMU yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi lokal. Sinergi yang dilakukan pemerintah daerah juga mengacu pada pemerintah pusat yang di tingkat Kementerian dan

Provinsi juga berusaha untuk menggalakkan program UKM JAMU. Sehingga nantinya diharapkan program ini dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas UKM JAMU yang ada di kota Kediri yang jumlahnya 10.000 lebih." ( Wawancara tanggal 2 Mei 2023 pukul 10.05 di Dinas Koperasi dan UKM JAMU ).

Dengan meningkatkan program UKM JAMU, sasaran untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas UKM JAMU yang ada di daerah dan yang belum dapat bersaing dengan usaha-usaha lainnya. Sehingga UKM JAMU tersebut dapat berkembang. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi lokal yang ada di Kota Kediri dan mengurangi jumlah penduduk miskin. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Ratna, selaku kepala seksi Pemberdayaan UKM JAMU Dinas Koperasi Kota Kediri.

"Saya sangat setuju dengan adanya program pemberdayaan yang di laksanakan oleh pemerintah, baik dari pusat atau pun Kota Kediri sendiri, karena di kota Kediri pertumbuhan UKM JAMU sudah semakin banyak, namun masih banyak pula yang belum dapat berkembang dengan baik, seperti kurangnya kualitas dan produk yang kurang menarik minat konsumen, sehingga diharapkan melalui campur tangan pemerintah usaha mereka dapat memiliki daya saing dan menarik perhatian konsumen". ( Wawancara tanggal 3 Mei 2023 pukul 10.45 di Dinas Koperasi dan UKM JAMU ).

Berdasarkan pernyataan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa para pembuat keputusan dalam program UKM JAMU memiliki keinginan untuk meningkatkan ekonomi lokal melalui pemberdayaan UKM JAMU yang masih belum berkembang, karena masih banyak UKM JAMU yang sudah tumbuh namun belum dapat bersaing dengan UKM JAMU yang sudah ada.

Selain itu untuk mendukung program Pemerintah Kota Kediri yakni kampung kreatif dan independen (Keren), Pemerintah kota Kediri juga mendorong terbentuknya kampung jamu yang ada di Kelurahan Kampungdalem, Kecamatan Kota, Kediri ini sekaligus juga Strategi Pengembangan Program Pemberdayaan UKM JAMU. Dimana program ini bertujuan agar kampung-kampung yang ada di Kota Kediri berdaya dan berdaya saing.

Program peningkatan ekonomi lokal yang sudah di laksanakan oleh pemerintah Kota Kediri melalui Pemberdayaan UKM JAMU tidak dapat berjalan dengan baik apabila tidak ada sinergi dengan dinas atau pelaku UKM JAMU tersebut. Karena apabila pelaku UKM JAMU yang usahanya tidak berkembang tidak adanya

program atau strategi baru yang dapat menarik semangat mereka untuk lebih meningkatkan produk-produk yang ditawarkan agar usaha mereka juga dapat bersaing. Hal tersebut juga didukung oleh Bapak Heri, selaku Kepala Bidang UKM JAMU dinas Koperasi Kota Kediri. Hasil wawancara sebagai berikut :

"Strateginya adalah kita melakukan kunjungan ke tiap daerah/desa untuk melakukan cek atau pengarahan kepada setiap pelaku UKM JAMU yang ada di daerah, dalam hal ini para petugas dibagi menjadi beberapa kelompok untuk melakukan pengecekan dan pembekalan tersebut, serta didukung oleh program prodamas yang telah dicanangkan oleh Bapak Walikota, setiap tahunnya kita juga mulai memberikan penghargaan ke setiap pelaku UKM JAMU yang sudah berprestasi dan berhasil dalam mengembangkan usahanya, serta dengan adanya klinik UKM JAMU yang ada di sebelah dinas Koperasi yang dapat menjadi wadah bagi para pelaku UKM JAMU untuk dapat bertanya mengenai usahanya baik itu permasalahan permodalan, pemasaran atau pun yang lainnya, klinik tersebut juga menjadi wadah untuk pelatihan bagi setiap wirausahawan baru dan program pelatihan tersebut dilaksanakan setiap bulan" (Wawancara tanggal 2 Mei pukul 10.25 Di Dinas Koperasi)

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan bapak Widy selaku anggota seksi Pemberdayaan UKM JAMU, berikut hasil wawancaranya :

"Dari pemerintah sudah berusaha untuk memberikan strategi-strategi baru seperti melakukan pengecekan tiap bulan dan memberi pengarahan atau pelatihan kepada mereka untuk membuat para pelaku UKM JAMU yang usahanya masih belum berkembang agar memiliki daya saing dengan para pelaku UKM JAMU yang sudah berkembang sebelumnya, pelatihan tidak hanya untuk para pelaku UKM JAMU yang usahanya sudah ada, namun pelatihan juga ditujukan kepada para wirausahawan baru yang masih akan memulai usahanya, sehingga diharapkan baik pelaku usaha lama maupun baru dapat menjalankan usahanya dengan baik. Dinas koperasi juga berusaha untuk membantu dalam memasarkan produk-produk mereka dengan mengadakan pekan UKM JAMU se-Kediri, acara tersebut melibatkan lebih dari 100 pelaku UKM JAMU yang terdiri dari UKM JAMU makanan dan minuman serta beberapa UKM JAMU yang menjual makanan dan minuman, seperti kerajinan tangan atau pun batik tenun khas Kediri". ( Wawancara tanggal 3 Mei pukul 09.30 di Dinas Koperasi Kota Kediri ).

Jadi, dari kedua pernyataan diatas usaha dari pengambil keputusan untuk meningkatkan ekonomi lokal melalui pemberdayaan UKM JAMU yang ada di daerah sudah dilaksanakan tiap bulannya serta membantu untuk memasarkan produk-produk mereka pada acara-acara resmi dinas koperasi dan rumah makan area kota Kediri yang sudah bekerja sama dengan dinas koperasi, agar setiap pelaku UKM JAMU yang usahanya masih kalah bersaing atau wirausahawan baru dapat meningkatkan kualitas usahanya dan mempersiapkan usahanya dengan baik sehingga dapat

bersaing dengan usaha yang sudah ada. Selain itu juga ada program Kurnia " Kredit Usaha untuk Warga Kota Kediri" yang merupakan pinjaman modal bagi UMKM dengan suku bunga 2% per tahun dengan persyaratan yang ditawarkan program ini cukup mudah yaitu UMKM kota Kediri hanya perlu membawa fotokopi KTP, pas foto, fotokopi surat nikah, denah lokasi usaha, fotokopi KK, foto kegiatan usaha, serta legalitas jaminan usahanya.

### **Peran Serta Masyarakat dan Pelaku UKM JAMU**

Proses pengembangan dan pemberdayaan UKM JAMU di Kota Kediri tidak dapat berjalan dengan baik apabila tidak didukung oleh Masyarakat dan Pelaku UKM JAMU itu sendiri. Dikarenakan dalam menjalankan program pemberdayaan UKM JAMU pemerintah tidak serta merta dapat berjalan sendiri dan membutuhkan sinergi dengan masyarakat atau pelaku UKM JAMU sendiri. Sinergi dengan masyarakat dan pelaku UKM JAMU tersebut dirasakan sangat berpengaruh oleh pemerintah. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Ibu Ratna selaku anggota seksi pemberdayaan UKM JAMU, berikut pernyataannya :

"Peran serta masyarakat penting sekali untuk menumbuhkan UKM JAMU yang ada di Kota Kediri, karena masyarakat secara tidak langsung akan berperan sebagai konsumen terhadap produk tersebut, dengan adanya peran serta masyarakat, pemerintah berharap bahwa masyarakat lebih banyak membantu proses pengembangan UKM JAMU tersebut dengan membeli produk UKM JAMU dan sadar bahwa produk-produk yang ditawarkan oleh UKM JAMU tidak kalah kualitas dengan produk asing, pemerintah juga berusaha untuk mengenalkan produk-produk unggulan UKM JAMU yang ada di Kota Kediri dengan diadakannya pekan UKM JAMU se Kediri, harapannya dengan diadakannya pekan UKM JAMU tersebut masyarakat dapat lebih mengenal produk-produk UKM JAMU yang ada di daerahnya". (Wawancara tanggal 3 Mei 2016 pukul 10.55 di Dinas Koperasi)

Pernyataan tersebut juga di dukung oleh Bapak Agus selaku anggota Seksi Pemberdayaan UKM JAMU, berikut pernyataannya :

" Pemerintah Kota Kediri memang mulai melibatkan masyarakat dalam proses pembangunan Kota Kediri, dimulai dengan Program Pemberdayaan Masyarakat yang menjadi gagasan Bapak Walikota, dinas Koperasi pun juga berusaha untuk melibatkan masyarakat dalam proses pemberdayaan UKM JAMU, agar masyarakat juga dapat membantu dalam proses pengembangan Kota Kediri dan mereka juga berperan sebagai aktor dari pengembangan itu sendiri, diharapkan dengan adanya peran serta masyarakat dapat memberikan masukan atau solusi untuk meningkatkan

kualitas dan kuantitas UKM JAMU yang menjadi target pemberdayaan dinas Koperasi dan UKM JAMU". ( wawancara tanggal 3 Mei pukul 12.30).

Wali Kota Kediri membagikan beberapa kisah sukses dari pelaku UMKM di Kota Kediri mulai dari produk makanan, jamu, sambel, hingga fashion. Beberapa event di Kota Kediri juga semakin berkembang mulai dari Festival Selomangleng, Dhoho Street Fashion dan Jazz Brantas. Potensi Industri kreatif seperti Graphic Designer, Film Maker dan Game Maker pun juga tak kalah berkembang.

Dari hasil beberapa wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pemerintah selaku pengambil keputusan tertinggi juga berupaya melibatkan masyarakat dalam proses pemberdayaan yang ada di Kota Kediri. Pemerintah tidak hanya berperan sendiri dalam proses pengembangan program pemberdayaan dan peningkatan kualitas serta kuantitas UKM JAMU, tetapi mereka juga melibatkan masyarakat yang juga berperan sebagai konsumen. Sehingga nantinya diharapkan dengan keterlibatan masyarakat juga dapat memberikan solusi atau masukan sebagai bahan pertimbangan pengambil keputusan untuk menjalankan program selanjutnya yang ada di Kota Kediri berkaitan dengan pemberdayaan UKM JAMU.

### **Peran Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Usaha UKM Jamu Di Kota Kediri**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Kediri Nomor 4 Tahun 2009 yang menjelaskan tentang Pemberdayaan Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah bahwa dalam rangka meningkatkan dan mewujudkan peran serta Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah sebagai wadah peningkatan kesejateraan anggota koperasi dan masyarakat, perlu dilakukan pemberdayaan Koperasi, Usaha Mikro, kecil dan Menengah. Serta bahwa upaya pemberdayaan terhadap Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan menengah adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat yang merupakan amanat Undang-Undang Nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian dan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, maka perlu diatur dalam Peraturan Daerah. Jadi untuk menumbuhkan perekonomian di daerah pemerintah selaku pemegang kekuasaan berupaya untuk memberikan implementasi kebijakan dalam meningkatkan tingkat ekonomi yang ada di daerah, salah satunya melalui program pemberdayaan UKM JAMU yang sudah diatur dalam Undang-Undang nomor 20

Tahun 2008. Program tersebut sudah berjalan baik di beberapa daerah, meskipun masih ada hambatan yang dihadapi oleh pemerintah. Sehingga diperlukan kerjasama yang baik dari pemerintah, pemilik modal ataupun masyarakat. Dengan kondisi tersebut pemegang kekuasaan berupaya untuk lebih meningkatkan implementasi kebijakannya agar para pelaku UKM JAMU dapat mengembangkan usahanya dengan baik.

Beberapa program pemberdayaan yang dilakukan Dinkop UMTK telah mencerminkan adanya Knowledge Sharing seperti program pelatihan-pelatihan untuk UKM jamu, pelatihan packaging yang menarik, pelatihan pemasaran online, program kampung Jamu dsb yang kesemuanya telah berperan meningkatkan kinerja UKM jamu kota Kediri yang terbukti dengan penjualan meningkat serta kualitas produk yang tinggi. Beberapa event di Kota Kediri juga semakin berkembang mulai dari Dhoho Street Fashion, Festival Selomangleng, dan Jazz Brantas seiring dengan ini juga menambah pangsa pasar UKM.

Kebijakan program pemberdayaan atau pengembangan UKM JAMU yang dilakukan oleh pemerintah daerah tidak dapat dilakukan dengan baik apabila tidak didukung dengan cara atau strategi yang baik maka pelaksanaannya tidak akan optimal dan tidak sesuai dengan target. Dinas koperasi dan UKM JAMU Kota Kediri sudah berupaya untuk mengembangkan program unggulan UKM JAMU yang ada di Kota Kediri melalui berbagai cara, baik berupa kebijakan, acara yang diselenggarakan khusus untuk UKM JAMU atau fasilitas penunjang untuk memberikan pelatihan kepada setiap pengusaha yang ingin memulai melakukan usahanya. Dinas koperasi dan selaku pengambil keputusan dalam kebijakan yang diterapkan dalam proses pengembangan UKM JAMU di Kota Kediri sudah melaksanakannya berdasarkan prinsip dan tujuan pengembangan UKM JAMU,

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dilihat bahwa peran serta pemerintah dalam hal ini Dinas Koperasi UMTK dalam memberikan pengarahan kepada pelaku UKM JAMU sudah berjalan efektif dan maksimal, melalui klinik UKM JAMU yang didirikan dapat menjadi sarana bagi para pelaku UKM JAMU untuk berkonsulasi mengenai usahanya, klinik UKM JAMU tersebut juga berguna untuk para pelaku

usaha baru yang akan memulai usahanya agar mendapatkan pelatihan sebelum mereka siap untuk memulai usahanya.

## Peran Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Usaha UKM Jamu Di Kota Kediri

Berdasarkan prinsip dan tujuan pengembangan UKM JAMU yang pertama yaitu penumbuhan kemandirian, kebersamaan dan kewirausahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah untuk berkarya dengan prakarsa sendiri adalah setiap pelaku UKM JAMU berusaha mengembangkan setiap usahanya dengan kemampuan atau ide mereka sendiri namun tetap mendapatkan pengarahan dari Dinas terkait dengan mengedepankan asa kebersamaan untuk proses pengembangan UKM JAMU tersebut. Prinsip yang kedua perwujudan kebijakan publik yang transparan, akuntabel dan berkeadilan adalah dengan memberikan kebijakan yang nantinya dapat menjadi tolak ukur keberhasilan kebijakan tersebut dalam mengembangkan UKM JAMU yang ada di Kota Kediri, setiap pelaku UKM JAMU mendapatkan perhatian yang sama dalam mengembangkan usahanya. Prinsip yang ketiga pengembangan usaha berbasis potensi daerah dan berorientasi pasar sesuai dengan kompetensi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, jadi pengembangan yang dilakukan juga berupaya untuk melihat produk asli daerah yang berbeda dengan daerah lainnya dan berpotensi untuk menjadi produk unggulan dari Kota Kediri, menjadikan produk asli daerah sesuai dengan orientasi pasar dan menjadikan produk asli daerah bisa berkembang dan bersaing dengan produk lainnya. Prinsip yang keempat peningkatan daya saing Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, dengan adanya strategi dan cara pengembangan produk UKM JAMU diharapkan produk UKM JAMU yang ada di Kota Kediri menjadi lebih baik dan dapat bersaing dengan produk UKM JAMU dari daerah lain, hal tersebut sudah dilaksanakan dan sejauh ini bisa dinilai berhasil dengan adanya beberapa event di Kota Kediri juga semakin berkembang seperti Dhoho Street Fashion, Festival Selomangleng, dan Jazz Brantas juga menambah pangsa pasar UKM dan sejauh ini berdasarkan wawancara dengan para pelaku UKM JAMU usaha tersebut sudah berjalan dengan baik dan usaha mereka dapat berkembang serta memiliki daya saing dengan produk UKM JAMU dari daerah lainnya. Prinsip yang kelima penyelenggaraan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara terpadu, dalam hal ini Dinas Koperasi dan UKM JAMU Kota Kediri sebagai pengambil keputusan dan

pembuat kebijakan sudah berupaya melakukannya dengan baik dengan adanya klinik UKM JAMU yang ada di sebelah kantor Dinas koperasi dan UKM JAMU dinilai sangat membantu proses pengembangan UKM JAMU yang ada di Kota Kediri.

## CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa peran serta pemerintah dalam hal ini Dinas Koperasi UMTK kota Kediri dalam memberikan pengarahan atau knowledge sharing dan juga orientasi pasar kepada para pelaku UKM Jamu sudah berjalan efektif dan maksimal, diantaranya melalui pelatihan-pelatihan, klinik UKM Jamu yang didirikan sebagai sarana konsultasi para pelaku UKM Jamu terkait usahanya, dan juga menyelenggarakan event-event yang bisa mendongkrak pangsa pasar UKM dan sekaligus meningkatkan kinerja usaha UKM Jamu

## BIBLIOGRAPHY

- Acosta, A. S., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140.
- Aldas-Manzano, J., Küster, I., & Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of innovation management*, 8(4), 437-452.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Ali, K., Spillan, J. E., & DeShields Jr, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using MARKOR scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105.
- Alizadeh, A., Alipour, H., & Hasanzadeh, M. (2013). Market orientation and business performance among SMEs based in Ardabil industrial city-Iran. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(856), 1-10.
- 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.
- Arikunto, S. (2016). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta

- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M. (2014). The impact of entrepreneurial orientation on business performance: A study of technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 46-53.
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism management*, 32(1), 147-157.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of market-focused management*, 4(4), 295-308.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Davies, D. (2012). Food sector SMEs and innovation types. *British Food Journal*, 114(11), 1640-1653.
- Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *Handbook of strategic management*, 124188.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4 Edition. London: Sage
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Hair, Joseph F., Hult, G. Tomas M., Ringle, Cristian M., dan Sarstedt, Marko. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. United Kingdom: Sage
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Hall, P. (2002). Measuring SME performance. *Manufacturing Engineer*, 81(3), 113-115.
- Padmadinata, F. Z. S., GD, P., & Cisauk, T. (2007). Quality management system and product certification process and practices for SME in Indonesia. Paper presented at the Proceedings of the National Workshop on Subnational Innovation Systems and Technology Capacity Building Policies to Enhance Competitiveness of SMEs, UN-ESCAP and Indonesian Institute of Science (LIPI), Jakarta, Indonesia.
- Pett, T. L., & Wolff, J. A. (2010). SME performance: the role of learning orientation and its relationship to market orientation and entrepreneurial orientation. Paper presented at the ICSB World Conference Proceedings.
- Rahmana, A. (2009). Peranan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah. Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2009 (SNATI 2009) ISSN: 1907 5022. B-11 – B15

- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism management*, 31(2), 221-231.
- Tambunan, T. (2007). Entrepreneurship development: SMES in Indonesia. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(01), 95-118.
- Taufiqurokhman, D. SM (2016). *Manajemen Strategik*.
- Vázquez, R., Santos, M. L., & Alvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of strategic marketing*, 9(1), 69-90.
- Yadav, N., Sushil, & Sagar, M. (2014). Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories. *International Journal of Business Performance Management*, 15(2), 87-105.