

POLA PENGELOLAAN PROGRAM CSR UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING UMKM

Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang,

Sri Yuni Widowati

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang,

Ratna Wijayanti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang,

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran bagaimana pola pengelolaan program CSR dapat meningkatkan daya saing UMKM. Metode yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis. Informan dipilih berdasarkan *purposive* yaitu terdiri dari Tim Pengelola Dana Sosial Bank Jateng, UMKM penerima program, serta Cendekiawan (*Intellectuals*) yang akan diwakili oleh pihak akademisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola pengelolaan CSR mengarah pada bentuk kemitraan dengan konsep *community development*. Bentuk kemitraan menuntut adanya partisipasi antar pemberi dan penerima dana. Sedangkan daya saing yang terbentuk melalui program CSR adalah meningkatnya kapabilitas SDM, kapabilitas pemasaran, kapabilitas produksi dan teknologi, dan kapabilitas keuangan.

Kata Kunci: CSR, UMKM, Daya Saing

Abstract

The purpose of this study is to provide insight into how the management pattern of CSR programs that can improve the competitiveness of SMEs. The method used is qualitative research with phenomenological approach. The informants were chosen based on purposive, consisting of the Social Fund Management Team of Central Java Bank, the recipients of the UMKM program, and the intellectuals who will be represented by the academics. The results showed that the pattern of CSR leads to the form of partnership with the concept of community development. The form of partnership requires the participation between donors and beneficiaries. While the program formed through CSR of human resources, production and technology and financial capabilities.

Key Words: CSR, MSMEs, Competitiveness

PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG MASALAH

Perda Nomor 2 Tahun 2017, telah membawa fenomena baru bahwa setiap perusahaan yang berstatus pusat, cabang dan/atau kantor operasional perusahaan yang berkedudukan di wilayah Jawa Tengah, wajib sebagai pelaksana program CSR. Salah satu bidang penempatan implementasi CSR yang diatur dalam Perda adalah usaha ekonomi rakyat. UMKM merupakan usaha ekonomi rakyat yang tidak dapat dipungkiri lagi perannya dalam perekonomian. CSR dalam bidang usaha ekonomi rakyat diharapkan mampu meningkatkan daya saing UMKM.

Menurut pandangan *stakeholder theory*, program CSR dilaksanakan sebagai bentuk aktivitas perusahaan untuk membangun hubungan baik dengan *stakeholdernya* (Bhattacharya, Korschun, & Sen, 2009). *Stakeholder* yang dimaksud dalam kajian ini yaitu *community* (UMKM). Selain itu ukuran keberhasilan program CSR juga harus mempertimbangkan persepsi dari para *stakeholder* (Bhattacharya et al., 2009). Sesuai dengan Perda Jateng No. 2 Tahun 2017 perencanaan penyelenggaraan program CSR dapat dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu partisipatif, kemitraan dan kesepakatan.

CSR merupakan salah satu solusi kemitraan yang dapat memperkuat daya

saing UMKM. Pola pengembangan CSR sebagai program kemitraan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti *community development*, peningkatan kapasitas, promosi produk, penguatan modal, dsb (Soegiastuti, 2012). Peningkatan daya saing UMKM melalui program CSR dapat dilakukan melalui dua aspek yaitu faktor intenal yang meliputi institusi riset & pengembangan, kapabilitas SDM, pengembangan SDM, dan teknologi, sedangkan faktor eksternal mencakup dukungan kemitraan dalam modal, dukungan pemerintah terhadap riset, HAKI, interaksi dengan pihak luar (Sulistyo & Adiatma, 2011).

Salah satu perusahaan di Jawa Tengah yang rutin melaksanakan program CSR adalah Bank Jateng. Sejak tahun 2013 sampai tahun 2017 rutin melaksanakan program. Melalui program kemitraan dana yang telah dikucurkan untuk program CSR mencapai Rp. 56.848 juta. Dana sosial untuk pemberdayaan usaha mikro oleh Bank Jateng juga semakin meningkat dari tahun ke tahun. Bank Jateng dinobatkan sebagai Pelaksana Program CSR pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terbaik dalam acara *UNS SME's Summit & Awards 2017* dan memperoleh platinum award pada ajang *Indonesia Corporate*

Social Responsibility Award(ICSRA) 2017(Jateng, 2017).

Tabel 1. Dana Sosial Bidang Usaha Mikro Bank Jateng

Tahun	Jumlah Dana Sosial Bidang Usaha Mikro
2015	Rp 843.000.000
2014	Rp 727.000.000
2013	Rp 175.000.000

Sumber: *Sustaibability Report* (2015, 2014, 2013)

Bentuk kegiatan CSR untuk UMKM yang dilakukan oleh Bank Jateng meliputi 1) Penyediaan Akses Permodalan Usaha, 2) Mempelopori Produk Pembiayaan Kredit dengan Bunga Rendah, Tanpa Agunan, dan Persyaratan Mudah “Kredit Mitra Jateng 25”, 3) Membiayai Skema Subsidi Bunga KUR (Kredit Usaha Rakyat), 4) Pelatihan Kewirausahaan (Bank Jateng, 2016). Dengan kegiatan tersebut, kredit UMKM tumbuh hingga 49,80% lebih tinggi dibandingkan segmen konsumen dan segmen korporasi, yang masing-masing tumbuh 11,09% dan 9,62%.

Berdasarkan fenomena tersebut diperlukan suatu studi tentang bagaimana pola pengelolaan CSR hingga menumbuhkan daya saing UMKM, mengingat banyak program CSR yang telah dilaksanakan di daerah, namun belum ada kejelasan mekanisme dan pengelolaannya. Dengan mempelajari pola pengelolaan CSR dari Bank Jateng, diharapkan hasil penelitian ini mampu

memberikan gambaran kepada para pelaksana program CSR lainnya dalam mengelola program CSR untuk meningkatkan daya saing UMKM

Rumusan Masalah

Bagaimana Pola Pengembangan CSR untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM”. Adapun pertanyaan penelitian dapat dirinci sebagai berikut:

1. Bagaimana pola pengelolaan program CSR untuk UMKM
2. Daya saing apa yang terbentuk melalui program CSR bagi UMKM

KAJIAN PUSTAKA

Stakeholder Theory

Teori *stakeholder* menjelaskan bahwa perusahaan didorong untuk mempertimbangkan tanggungjawabnya terhadap beberapa pemangku kepentingan dengan tujuan mengintegrasikan aspek sosial, ekonomi dan lingkungan (Russo & Perrini, 2010). Stakeholder terdiri dari pekerja, supplier, masyarakat (*community*), investor, shareholder, lingkungan, pemerintah, pesaing, media, dan konsumen (Jamali, 2008; Crane & Ruebottom, 2011). *Corporate Social Responsibility* merupakan aktivitas utama untuk membangun hubungan dengan para *stakeholder* (Bhattacharya et al., 2009). Keberhasilan program CSR harus

mempertimbangkan persepsi dari para stakeholder (Bhattacharya et al., 2009).

Corporate Social Responsibility

CSR merupakan sebuah konsep dimana perusahaan secara sukarela memutuskan untuk berkontribusi pada masyarakat dan lingkungan (Russo & Perrini, 2010). CSR merupakan sebuah investasi, dari sisi ekonomi, kegiatan CSR terbukti dapat menurunkan biaya, resiko, membangun keunggulan kompetitif, meningkatkan reputasi, legitimasi dan menciptakan sinergi serta menghindari tekanan dari para stakeholder (Brown & Forster, 2013).

CSR merupakan salah satu solusi kemitraan yang dapat memperkuat daya saing UMKM. Pola pengembangan CSR sebagai program kemitraan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti community development, peningkatan kapasitas, promosi produk, penguatan modal, dsb. Secara spesifik CSR dapat diarahkan pada program inovasi untuk UMKM seperti packaging, produk, branding, dll (Soegiastuti, 2012)

Daya Saing UMKM

Daya saing merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi untuk pemegang saham serta keberlanjutan usaha

di era persaingan Internasional (Siriphattrasophon & Piriyanarak, 2013). Ukuran daya saing UMKM yang banyak digunakan adalah kualitas produk, pelayanan pelanggan, differensiasi dan inovasi, harga yang kompetitif, pengendalian biaya, penawaran sesuai selera konsumen, melayani ceruk pasar (Valerijs & Sergejs, 2011). Tipe tanggungjawab sosial akan disesuaikan dengan jenis stakeholder yang akan dilayani. Nilai-nilai yang diharapkan terbentuk akan disesuaikan dengan jenis stakeholdernya (Jamali, 2008).

Tabel 2 Community Stakeholder dan Kegiatan CSR

Tujuan	Nilai-Nilai yang diharapkan	Key Business Practice
Penciptaan Nilai	✓ Memupuk hubungan	✓ Sumbangan Finansial
Tambah untuk Masyarakat	timbal balik antara korporasi dan masyarakat	✓ Innovative Giving
	✓ Berinvestasi dalam komunitas di mana perusahaan beroperasi	✓ Dukungan Program Pendidikan dan pelatihan Kerja
	✓ Meluncurkan kegiatan pengembangan masyarakat	✓ Community Volunteer Program
	✓ Mendorong partisipasi karyawan dalam proyek masyarakat	

Sumber: Jamali (2008)

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis.

Tabel 3. Desain Penelitian

<i>Dimension</i>	<i>Fenomenologis</i>
<i>Focus</i>	Bagaimana Pola Pengelolaan CSR dapat meningkatkan Daya Saing UMKM
<i>Data Collection</i>	<i>Multiple source: Interview, Participant Observation, Document Record</i>
<i>Data Analysis</i>	Deskripsi Pengalaman Bank Jateng dalam mengelola program CSR untuk UMKM serta pengalaman UMKM penerima program CSR
<i>Product of The Study</i>	Deskripsi pola pengelolaan CSR untuk meningkatkan daya saing UMKM

Informan kunci dipilih berdasarkan *purposive* yaitu terdiri dari Tim Pengelola Dana Sosial Bank Jateng, UMKM penerima program, serta Cendekiawan (*Intellectuals*) yang akan diwakili oleh pihak akademisi.

HASIL DAN PEMBAHASAN Pola Pengelolaan CSR

Tabel 4. Klasterisasi Kategori Pola Pengelolaan CSR

Bagaimana Membangun Kapabilitas UMKM melalui Kalsterisasi		
<i>Pola Pengelolaan CSR</i>	<i>Bentuk CSR dan Mekanisme Pengajuan Bantuan CSR</i>	<i>Tahapan Kegiatan CSR</i>
1. Kemitraa 2. <i>Community Development</i> 3. Partisipasif	Bentuk CSR: Bantuan Modal dan Pelatihan-Pelatihan Mekanisme 1. Pembuatan proposal 2. Seleksi 3. Pencairan Bantuan 4. pelaporan	1. Perencanaan 2. Pelaksaan 3. Evaluasi dan Pelaporan

Tabel 5. Pengidentifikasian Pola dan Konsep

Persoalan Penelitian	Klaster kategori Jawaban	Pola dan Konsep
Bagaimana pola pengembangan CSR	Pola Pengelolaan 1. Kemitraan 2. <i>Community Development</i> 3. Partisipasif Bentuk CSR: Bantuan Modal dan Pelatihan-Pelatihan Mekanisme Pengajuan Bantuan CSR 1. Pembuatan proposal 2. Seleksi 3. Pencairan Bantuan Pelaporan Tahapan Kegiatan CSR 1. Perencanaan 2. Pelaksanaan 3. Evaluasi dan Pelaporan	Pola pengelolaan CSR Bank Jateng mengarah pada bentuk kemitraan dengan konsep <i>community development</i> . Bentuk kemitraan menuntut adanya partisipasi antar pemberi dan penerima dana yaitu UMKM. Bentuk CSR Bank Jateng meliputi bantuan modal dan pelatihan-pelatihan. Mekanisme pengajuan CSR dimulai dari pembuatan proposal, seleksi proposal dari pihak Bank, hingga sampai pada pencairan bantuan. Sedangkan tahapan kegiatan CSR sendiri dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan

Analisis Daya Saing UMKM yang terbentuk melalui Program CSR

Tabel 6. Klasterisasi Kategori Daya saing yang terbentuk melalui Program CSR

Daya Saing Apa Saja yang terbentuk Melalui Program CSR			
<i>Kapabilitas SDM</i>	<i>Kapabilitas Pemasaran</i>	<i>Kapabilitas Produksi dan Teknologi</i>	<i>Kapabilitas Keuangan</i>
Peningkatan kemampuan manajemen usaha, pelatihan-pelatihan keterampilan untuk SDM	Peningkatan pemasaran dan inovasi produk, variasi produk, teknologi, peningkatan akses pasar	Peningkatan produksi melalui alih teknologi, cara berproduksi yang baik,	Peningkatan Kemampuan Bidang Keuangan, peningkatan modal usaha, kemampuan manajemen

			keuangan dan administrasi keuangan
--	--	--	------------------------------------

Tabel 7.
Pengidentifikasi Pola dan Konsep

Persoalan Penelitian	Klaster kategori Jawaban	Pola dan Konsep
Daya Saing UMKM yang terbentuk Melalui Program CSR	<p>Kapabilitas SDM Peningkatan kemampuan manajemen usaha, pelatihan-pelatihan keterampilan untuk SDM</p> <p>Kapabilitas Pemasaran Peningkatan pemasaran dan inovasi produk, variasi produk, teknologi, peningkatan akses pasar</p> <p>Kapabilitas Produksi dan Teknologi Peningkatan produksi melalui alih teknologi, cara berproduksi yang baik,</p> <p>Kapabilitas Keuangan Peningkatan Kemampuan Bidang Keuangan, peningkatan modal usaha, kemampuan manajemen keuangan dan administrasi keuangan</p>	<p>Beberapa daya saing yang dihasilkan dari program CSR adalah peningkatan Kapabilitas SDM, Kapabilitas Pemasaran, Kapabilitas Produksi dan Teknologi serta Kapabilitas Keuangan. Kesemuanya itu merupakan aspek-aspek penting dalam pengembangan usaha kecil</p>

Pembahasan

Pola Pengelolaan CSR untuk UMKM

Penyaluran CSR tidak hanya memberikan manfaat sesaat, namun memberikan dampak berkelanjutan yaitu dengan memberdayakan penerima bantuan. CSR Bank Jateng diimplementasikan melalui dana sosial Bank Jateng dalam bentuk kemitraan terhadap UMKM. Hal ini sejalan dengan konsep bahwa CSR menawarkan pembangunan yang lebih kepada “*doing with community*” dibandingkan dengan “*doing for community*” (Anugrah, 2011). Kegiatan CSR Bank Jateng mengarah pada *community development* yaitu pemberdayaan masyarakat melalui program kemitraan (Kurniawan, Hidayat and Suryoko, 2015). *Community development* merupakan kegiatan pembangunan masyarakat yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial, ekonomi, dan kualitas kehidupan yang lebih baik (Rudito and Famiola, 2013). Ada beberapa pola implementasi dari CSR yaitu 1) perusahaan terlibat langsung, 2) melalui yayasan atau organisasi sosial, 3) bermitra dengan pihak lain, 4) membentuk atau bergabung dalam suatu konsorsium (Rusdianto, 2013).

Mekanisme pengelolaan CSR dalam bentuk kemitraan, dimulai dengan melakukan seleksi UMKM yang layak diberikan bantuan termasuk persyaratan administrasi dan sebagainya. Tahap tersebut masuk dalam tahap perencanaan. Dalam tahap ini Bank Jateng akan melakukan pengecekan dan pembahasan proposal calon mitra, melakukan analisis dan mengunjungi tempat usaha calon mitra binaan. Tahap kedua adalah tahap pelaksanaan yang meliputi pencairan dana, keterlibatan langsung dan bermitra. Pada tahap ini terdapat beberapa poin penting yaitu pengorganisasian sumber daya, staffing, pengarahan, dan controlling. Tahap pelaksanaan terdiri dari tiga langkah utama yaitu sosialisasi, pelaksanaan dan internalisasi. Tahap ketiga program CSR yaitu evaluasi dan pelaporan yang meliputi kunjungan langsung lapangan. Tahap evaluasi perlu dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan CSR. Pada tahap ini akan diketahui kegagalan dan keberhasilan program serta dapat pula dilakukan pengambilan keputusan seperti keputusan untuk menghentikan, melanjutkan atau memperbaiki dan mengembangkan aspek-aspek tertentu dari program yang telah diimplementasikan. Tahap terakhir dari program CSR adalah pelaporan, yaitu

pembuatan laporan akhir program CSR sebagai bentuk pertanggungjawaban.

Daya Saing UMKM melalui Program CSR

Pengembangan daya saing UMKM dapat dilakukan melalui dua aspek yaitu faktor internal yang meliputi institusi riset dan pengembangan, kapabilitas SDM, pengembangan SDM, dan teknologi. Sedangkan faktor eksternal mencakup dukungan kemitraan dalam modal, dukungan pemerintah serta interaksi dengan pihak luar (Sulistyo and Adiatma, 2011). Program CSR Bank Jateng merupakan program pengembangan UMKM melalui aspek eksternal yaitu dukungan kemitraan. Konsep *community development* mengajak dan merangkul seluruh masyarakat untuk dapat bekerjasama dan berpartisipasi penuh dalam pengembangan dan pembanguana masyarakat sehingga mereka dapat lebih mandiri dan berdaya saing (Anugrah, 2011). Program CSR melalui kemitraan terhadap usaha kecil bertujuan meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui dukungan terhadap modal serta pelatihan SDM yang profesional dan terampil untuk mendukung pemasaran dan kelanjutan usaha (Sulistyo and Adiatma, 2011). Daya

saing UMKM yang dibentuk melalui program CSR adalah:

1. Kapabilitas SDM

Program pelatihan adalah metode utama yang digunakan untuk meningkatkan skill tenaga kerja. pelatihan-pelatihan keterampilan yang diselenggarakan seperti pelatihan manajemen bisnis, pelatihan promosi, pelatihan administrasi keuangan serta pelatihan memahami konsumen mampu meningkatkan kapabilitas SDM usaha kecil. Kapabilitas SDM terlihat dengan baiknya sistem administrasi keuangan UMKM mitra baik pelaporan keuangan maupun laporan administrasi

2. Kapabilitas Pemasaran

Kapabilitas pemasaran merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan berbagai aspek yang terkait dengan pemasaran produk, seperti jaringan distribusi dan promosi (Sulistyo and Adiatma, 2011). Dengan program CSR, UMKM dibantu dalam inovasi packaging, branding, inovasi produk serta penampilan produk, promosi produk dan pameran-pameran.

3. Kapabilitas Produksi dan Teknologi

Teknologi akan dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan

kompetensi pembeda (*distinctive competence*) yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan produk yang lebih baik dari pesaingnya, sedangkan teknologi yang modern akan membawa peningkatan kualitas produk, pengembangan produk baru, produktivitas, dan efisiensi (Sulistyo and Adiatma, 2011). Karyawan UMKM yang bermitra telah memiliki keterampilan dalam menghasilkan produk yang berkualitas serta telah menggunakan teknologi tepat guna dan tepat usaha. Sehingga dalam produksinya UMKM dapat lebih efisien dan menghasilkan produk yang lebih baik.

4. Kapabilitas Keuangan

Kapabilitas keuangan dalam hal ini adalah pemberian modal usaha dengan kata lain terbukanya akses permodalan bagi UMKM untuk melakukan pinjaman, penataan administrasi dan laporan keuangan UMKM.

SARAN

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut 1) Pola pengelolaan CSR Bank Jateng mengarah pada bentuk kemitraan dengan konsep

community development. Bentuk kemitraan menuntut adanya partisipasi antar pemberi dan penerima dana yaitu UMKM. Bentuk CSR Bank Jateng meliputi bantuan modal dan pelatihan-pelatihan. Mekanisme pengajuan CSR dimulai dari pembuatan proposal, seleksi proposal dari pihak Bank, hingga sampai pada pencairan bantuan. Sedangkan tahapan kegiatan CSR sendiri dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan. 2) Daya saing UMKM yang terbentuk melalui program CSR adalah meningkatnya kapabilitas SDM, kapabilitas pemasaran, kapabilitas produksi dan teknologi, dan kapabilitas keuangan

Adapun saran yang dapat diberikan antara lain: 1) Dalam pelaksanaannya, program kemitraan UMKM melalui CSR harus tepat sasaran pada UMKM yang membutuhkan dan didistribusikan secara merata. Program-program kemitraan harus dijalankan secara inten dan berkelanjutan, serta pada setiap program harus ada monitoring dan evaluasi sampai tujuan dari program terlaksana. Sehingga program pembinaan tidak terkesan insidental dan sebatas retorika saja. 2) Perlu diperkuatnya komitmen dan konsistensi dari pemberi bantuan maupun penerima bantuan CSR

DAFTAR PUSTAKA

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-

company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 2), 257–272. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>

Brown, J. A., & Forster, W. R. (2013). CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 301–312. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1251-4>

Chariri, A. (2009). Landasan Filsafat Dan Metode Penelitian Kualitatif. Semarang, Jawa Tengah, Indonesia: Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.

Crane, A., & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, 102(SUPPL.), 77–87. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1191-4>

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>

Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9925-7>

Jateng, B. (2017, Agustus 22). *Bank Jateng*. Retrieved Agustus 22, 2017, From Bank Jateng: <Http://Bankjateng.Co.Id>

O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1913-x>

Russo, A., & Perrini, F. (2010).

- Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>
- Sen, S., & Cowley, J. (2013). The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 413–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1598-6>
- Siriphattrasophon, S., & Piriyanarak, S. (2013). a Causal Model of Ethical Business Practices and Firm Competitiveness of Small and Medium Enterprises in Thailand. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 389–402.
- Soegiastuti, J. (2012). Penerapan Strategi Corporate Social Responsibility (Csr) Untuk Memperkuat Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (Umkm). *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 96-106.
- Sulistyo, H., & Adiatma, A. (2011). Model Optimalisasi Kemitraan Ukm (Usaha Kecil Menengah) Dan Bumn (Badan Usaha Milik Pemerintah) Melalui Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (Pkbl) Untuk Meningkatkan Kinerja Ukm . *Riptek*, 25-40.
- Valerijs, P., & Sergejs, V. (2011). Sme Competitiveness Raising Model. *International Journal of Arts & Sciences*, 4(15), 287.