

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pemerintah melalui Keputusan Menteri Negara BUMN tanggal 17 Juni 2003 No. KEP-236/MBU/2003 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan menginstruksikan kepada seluruh BUMN agar membentuk unit tersendiri yang mengelola Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan (PKBL) dan Surat Edaran tanggal 16 September 2003 No. SE-433/MBU/2003 tentang petunjuk pelaksanaannya, selanjutnya direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (selanjutnya disingkat PT. Telkom) mengeluarkan Keputusan Direksi pada tanggal 9 September 2003 Nomor: 461/PS150/CTG-10/2003 tentang pembentukan organisasi Pengelola Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan.

Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan selanjutnya dikelola oleh unit yang disebut Telkom *Community Development Center*. Bidang Usaha Telkom *Community Development Center* mencakup pengelolaan dana Program Kemitraan dan Dana Program Bina Lingkungan seluruh wilayah geografis operasi Telkom yang tersebar di tujuh Divisi Regional dan 33 Provinsi.

Dalam pelaksanaannya, Telkom *Community Development Center* memiliki visi menjadi perusahaan terbaik di dunia dalam membangun komunitas demi keberlanjutan bisnis dan reputasi perusahaan. Sedangkan misinya adalah membentuk atau memberdayakan komunitas yang berhubungan dengan *telecommunication, information, media, edutainment* dan *services* serta membentuk atau memberdayakan komunitas sosial, ekonomi dan lingkungan.

Didalam pelaksanaan Program Kemitraan, *Community Development Center* PT. Telekomunikasi Indonesia berpedoman kepada:

1. PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 tentang program kemitraan badan usaha milik negara dengan usaha kecil dan program bina lingkungan.
2. Keputusan Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor KD.12/PS150/COP-B0030000/2006 tanggal 13 September 2006, tentang Pembentukan Organisasi Pusat Pengelola Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan (*Community Development Center*).

Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara Dengan Usaha Kecil yang selanjutnya disebut Program Kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

Berdasarkan Telkom CDC (2007) definisi dari usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam Keputusan ini. Mitra Binaan adalah usaha kecil yang mendapatkan pinjaman dari Program Kemitraan. Usaha kecil yang dapat ikut serta dalam Program Kemitraan adalah sebagai berikut :

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.200.000.000,- (dua ratus juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah);
3. Milik Warga Negara Indonesia;
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar;
5. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.
6. Telah melakukan kegiatan usaha minimal 1 (satu) tahun serta mempunyai potensi dan prospek usaha untuk dikembangkan.

Mitra Binaan mempunyai kewajiban sebagai berikut :

1. Melaksanakan kegiatan usaha sesuai dengan rencana yang telah disetujui oleh BUMN Pembina;
2. Menyelenggarakan pencatatan/pembukuan dengan tertib;
3. Membayar kembali pinjaman secara tepat waktu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati;
4. Menyampaikan laporan perkembangan usaha setiap triwulan kepada BUMN Pembina.

Berdasarkan Telkom (2007), melalui Program Kemitraan Telkom *Community Development Center* membuka peluang bagi para pengusaha berskala kecil di seluruh Indonesia untuk menjadi mitra binaan Telkom. Penyaluran pinjaman dana bergulir kepada para mitra binaan didistribusikan ke dalam 8 sektor yang meliputi sektor-sektor: industri, perdagangan, pertanian, peternakan, perkebunan, perikanan, jasa, dan sektor lainnya baik melalui pinjaman reguler tiap triwulan, pinjaman khusus maupun hibah. Dalam kegiatan pengelolaan dana Program Bina Lingkungan diutamakan kepada masyarakat yang berada di wilayah sekitar operasional Telkom. Bentuk-bentuk kegiatan yang dapat dibiayai dengan menggunakan dana Program Bina Lingkungan antara lain: bantuan bencana alam, bantuan pendidikan atau pelatihan, bantuan pengembangan prasarana dan sarana umum, bantuan sarana ibadah, dan bantuan peningkatan kesehatan masyarakat.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dalam Undang - Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung

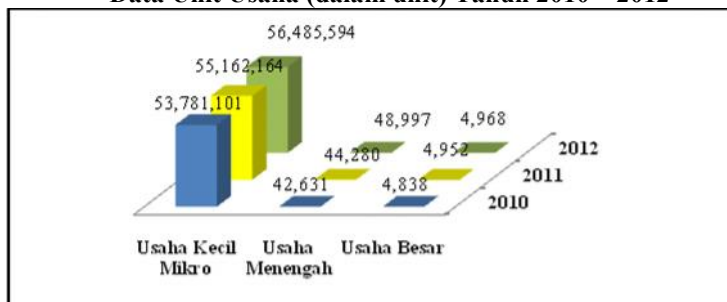
dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang. Sedangkan usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.

Usaha Kecil Mikro memiliki peran yang sangat besar dalam proses pembangunan bangsa ini. Usaha kelompok ini terbukti tahan terhadap berbagai macam goncangan krisis ekonomi dan bahkan mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini sesuai dengan keterangan dari Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2005:3) sebagai berikut.

Secara umum peran usaha mikro dan kecil dalam PDB mengalami kenaikan dibanding sebelum krisis, bersamaan dengan merosotnya usaha menengah dan besar terutama pada puncak krisis ekonomi tahun 1998 dan 1999, namun kemudian tergeser kembali oleh usaha besar. Usaha kecil telah pulih dari krisis pada tahun 2001, dan usaha besar baru pulih dari krisis pada tahun 2003, sedang untuk usaha menengah diperkirakan akan pulih pada tahun 2004 ini.

Kenaikan peran Usaha Kecil dan Mikro (UKM) ditunjukkan oleh jumlah unit usaha dan pengusaha, serta sumbangannya terhadap penyediaan lapangan kerja Produk Domestik Bruto (PDB) dan ekspor non migas, dimana hal ini tentunya bermuara pada peningkatan pendapatan nasional. Peningkatan jumlah UKM, dapat dilihat dalam Gambar 1.1.

Gambar 1.1
Data Unit Usaha (dalam unit) Tahun 2010 – 2012



Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2013)

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa pangsa UKM jauh lebih besar dibandingkan pangsa Usaha Menengah, maupun Usaha Besar. Persentase jumlah UKM mencapai 99,91% dari seluruh unit usaha, dibandingkan dengan persentase jumlah Usaha Menengah sebesar 0,08 % dan Usaha Besar 0,01%. Dari tiap tahunnya pun terjadi pula peningkatan dari tiap unit usaha.

Sedangkan peningkatan jumlah wirausaha, dapat dilihat dalam Gambar 1.2 berikut :

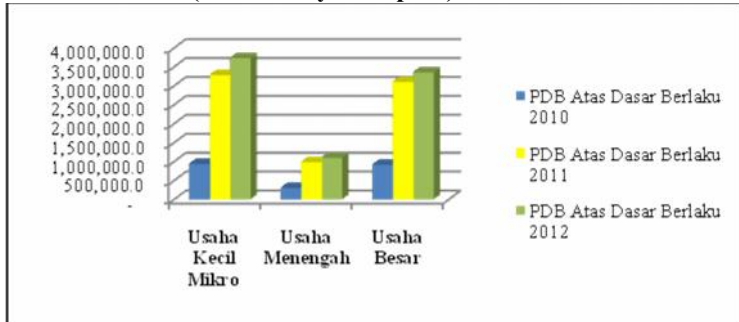


Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2013)

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa jumlah wirausaha di Indonesia mengalami peningkatan, yaitu 56 % atau sekitar 3.707.205 orang pada 2012. Sedangkan pada 2011 jumlah wirausaha Indonesia baru mencapai sekitar 570.339 orang. Kementerian Koperasi dan UKM memperkirakan pertumbuhan jumlah wirausaha nasional berdasarkan rasio perkembangan dalam 3 tahun terakhir bisa mencapai sekitar 2,50% dari jumlah penduduk atau sebanyak 6.128.655 orang. Walaupun terdapat peningkatan jumlah wirausaha, namun Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan beberapa negara Asean lainnya yang memiliki jumlah wirausaha lebih tinggi. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2013) menyebutkan negara Asean tertinggi yang memiliki jumlah wirausaha adalah Singapura, disusul Malaysia.

Adapun sumbangan yang didapat dari UKM terhadap penyediaan lapangan kerja Produk Domestik Bruto terlihat pada Gambar 1.3.

Gambar 1.3
Data PDB (dalam Milyar Rupiah) Tahun 2010 – 2012

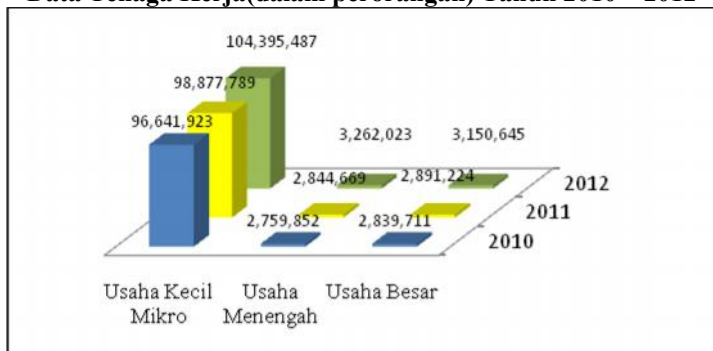


Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2013)

Gambar 1.3 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan PDB tiap tahunnya. Persentase pangsa unit usaha terbesar pada tahun 2012 yaitu UKM sebesar 45,49% hampir menyamai Usaha Besar sebesar 40,92% dibandingkan dengan Usaha Menengah sebesar 13,59 %.

Adanya UKM dapat menyerap banyak tenaga kerja. Hal ini terlihat dalam Gambar 1.4 berikut.

Gambar 1.4
Data Tenaga Kerja (dalam perorangan) Tahun 2010 – 2012

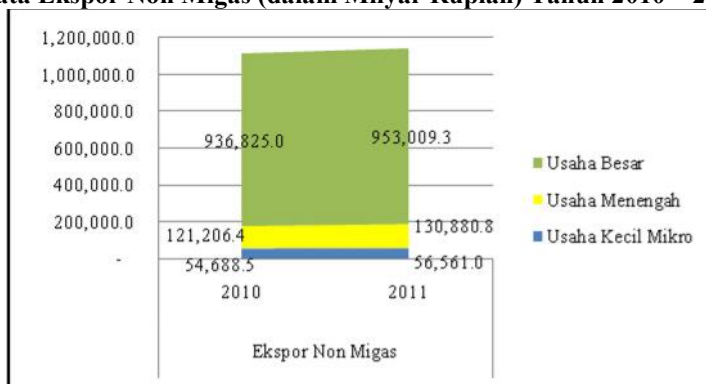


Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2013)

Gambar 1.4 menunjukkan bahwa UKM telah menyerap lebih dari 104 juta tenaga kerja atau 94,21% dari jumlah tenaga kerja pada tahun 2012. Besarnya nilai persentase tenaga kerja yang diserap oleh UKM menandakan pentingnya peranan UKM dalam memecahkan beberapa masalah. Hal ini didukung oleh pendapat Kuncoro (2007:137) yang menyatakan bahwa “Banyaknya jumlah orang yang bekerja pada UKM memperlihatkan betapa pentingnya peranan UKM dalam membantu memecahkan masalah pengangguran dan pemerataan distribusi pendapatan”.

UKM juga berkontribusi terhadap pendapatan nasional dari sektor non migas. Kontribusi tersebut terlihat pada Gambar 1.5.

Gambar 1.5
Data Ekspor Non Migas (dalam Milyar Rupiah) Tahun 2010 – 2011



Sumber: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2013)

Gambar 1.5 menunjukkan bahwa kontribusi UKM terhadap pendapatan nasional dari sektor non migas mengalami peningkatan, namun masih jauh lebih kecil dibandingkan kontribusi unit Usaha Besar yaitu sebesar 83.56% dari total ekspor non migas.

Dari paparan data-data sebelumnya, terbukti bahwa Usaha Kecil Mikro memang memiliki peran yang sangat besar dalam proses pembangunan bangsa ini. Namun, apabila dibandingkan dengan usaha berskala besar, UKM masih jauh tertinggal. Hal ini terlihat dalam persentase perolehan nilai tambah

produk UKM hanya mencapai 3,40%, jauh lebih rendah dibanding perusahaan skala besar yang mencapai 96,50 % (Kementerian Luar Negeri RI, 2013).

Selain itu, UKM sendiri dituntut memiliki kemampuan bersaing untuk menghadapi persaingan global yang berasal dari berbagai bentuk usaha mendorong integrasi pasar antar negara dengan seminimal mungkin hambatan. Berbagai bentuk kerjasama ekonomi regional maupun multilateral seperti ASEAN *Free Trade Area* (AFTA), Asia-Pacific *Economic Cooperation* (APEC) dan *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) berlangsung dengan cepat dan mendorong perekonomian yang semakin terbuka. Namun, di kondisi lain, pengembangan UKM yang masih rendah, membuat kontribusi terhadap ekspor pun masih minim. Hal ini sesuai dengan keterangan dari Samosir (2010) yang menyebutkan bahwa meskipun kemampuan UKM (khususnya yang berorientasi ekspor atau substitusi impor) bertahan dalam masa krisis dan menjadi sumber perolehan devisa telah dibuktikan oleh beberapa studi (penelitian), tetapi dalam kenyataannya baik UKM Produsen Eksportir (PE) maupun UKM *Indirect Eksportir* (IE) masih menghadapi sejumlah kendala dalam melakukan ekspor. Kendala yang dihadapi dapat bersumber dari faktor internal UKM, maupun dari faktor eksternal, termasuk kebijakan pemerintah (*government policy*).

Adapun permasalahan lainnya yang terjadi pada UKM, yaitu permodalan yang dibutuhkan untuk pengembangan UKM tersebut. Umumnya pelaku UKM tidak *bankable* karena tidak memiliki aset legal dan memadai untuk dijaminkan ke bank. Salah satu masalah terkait yaitu manajemen keuangan perusahaan, sebagaimana disebutkan dalam Suryana (2012) yaitu manajemen keuangan UKM belum tertata rapi, antara biaya dan pemasukan. Hal ini membuktikan bahwa untuk saat ini di Indonesia, masih kesulitan dalam mengukur kinerja dari UKM nya.

Memperhatikan kendala-kendala yang dihadapi UKM tersebut, maka diperlukan partisipasi atau keterlibatan dari Pemerintah selaku Regulator

maupun dari dunia usaha yang lebih besar. Perlunya pemerintah mengupayakan pola kemitraan bagi usaha kecil agar lebih mampu berkembang. Sebagaimana disebutkan dalam Kuncoro (2007:139) bahwa hubungan kemitraan bisa dilakukan dengan melibatkan pemerintah sendiri, BUMN atau BUMD, atau dengan mencari bakat angkat dari perusahaan swasta lainnya. Pola kemitraan seperti demikian paling tidak akan bisa menyelesaikan kendala yang dihadapi oleh usaha kecil.

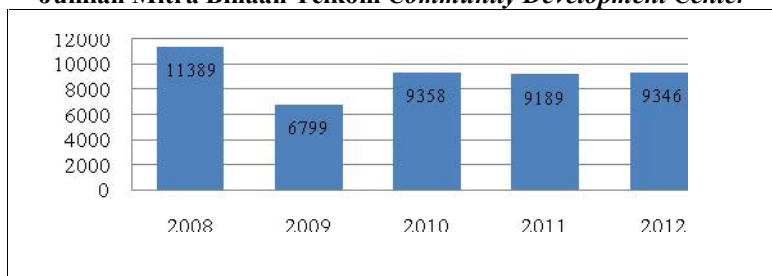
PT. Telkom sebagai salah satu BUMN dalam pelaksanaan program kemitraan ini, membentuk suatu unit yang bernama Telkom *Community Development Center* (Telkom CDC). Hal ini juga sebagai wujud dari implementasi ketentuan yang mengatur tanggung-jawab sosial BUMN dalam Undang-Undang No. 19 tahun 2003, tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pasal 88 ayat (1) yang menyatakan bahwa BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN, dan ayat (2) yang menyatakan Ketentuan lebih lanjut mengenai penyisihan dan penggunaan laba sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dengan Keputusan Menteri. UU No. 19 tahun 2003 ini mengatur ketentuan mengenai penyisihan dan penggunaan laba BUMN untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi dan pembinaan masyarakat sekitar BUMN.

Selanjutnya, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tertanggal 17 Juni 2003 No.KEP-236/MBU/2003 yang telah diubah dengan Permen No.05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, menginstruksikan kepada seluruh BUMN agar membentuk unit tersendiri yang mengelola Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil and Program Bina Lingkungan (PKBL). Sebagai pelaksanaan dari UU No. 19 Tahun 2003, Telkom sebagai BUMN Pembina telah membentuk unit kerja yang mengelola Program Kemitraan and Program Bina Lingkungan dengan nama Telkom

Community Development Center (Telkom CDC). Sebagai tindak lanjut dari ketentuan di atas, maka Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) mengeluarkan Keputusan Direksi (KD) Nomor KD 51/PS150/COP-B0030000/2006 tertanggal 13 September 2006 tentang Organisasi Pusat Pengelolaan Program Kemitraan and Program Bina Lingkungan (*Community Development Center/CDC*), yang diperbaharui dengan KD 12/PS150/COP-B03000/2008 tanggal 5 Februari 2008 tentang Organisasi Pusat Pengelolaan Program Kemitraan and Program Bina Lingkungan (Telkom, 2012:14).

Program Kemitraan yang dilakukan unit Telkom CDC, terdapat perkembangan pada usaha kecil. Data terlihat pada Gambar 1.6.

Gambar 1.6
Jumlah Mitra Binaan Telkom *Community Development Center*



Sumber: Telkom CDC (2013)

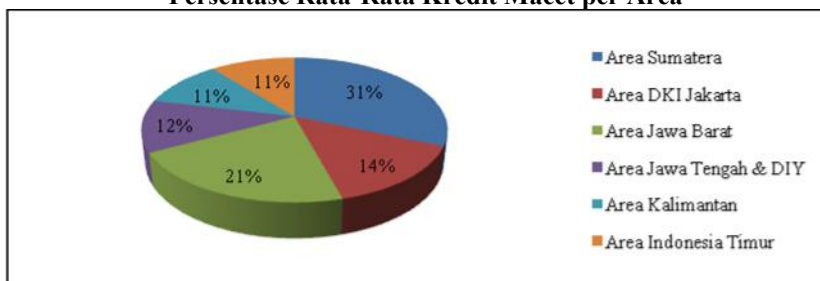
Gambar 1.6 memperlihatkan bahwa adanya peningkatan jumlah unit usaha kecil yang berkembang dengan adanya program Kemitraan tersebut. Hal ini pula menandakan tingginya orientasi kewirausahaan dari pelaku mitra binaan, berdasarkan data tiap tahun ada kecenderungan meningkat dari jumlah usaha kecil melalui program Kemitraan yang dilakukan oleh Telkom CDC.

Namun, dari peningkatan jumlah mitra binaan yang cukup besar tersebut, tidak diimbangi oleh meratanya peningkatan kualitas usaha kecil nya. Hal ini sesuai dari data Telkom CDC (2013) yang memperlihatkan bahwa Mitra Binaan Telkom CDC memiliki rata-rata kredit macet tahun 2008 hingga 2011 sebesar 10,81% dari total keseluruhan jumlah mitra binaan. Kredit macet tersebut menandakan adanya UKM yang tidak lancar dalam melakukan

pembiyaannya. Sesuai dengan definisi dalam Tampubolon (2004:271) yang mengemukakan bahwa kredit macet (*loss*) mencerminkan suatu keadaan dimana penerima pinjaman (debitur), tidak mempunyai kemampuan melunasi pinjamannya. Kredit pada debitur ini sudah tidak dapat diharapkan lagi untuk ditagih. Jumlah kredit macet yang besar ini menandakan pula bahwa Mitra Binaan Telkom CDC memiliki kinerja yang belum optimal.

Adapun persentase rata-rata kredit macet dari mitra binaan Telkom CDC per area, terlihat pada Gambar 1.7.

Gambar 1.7
Persentase Rata-Rata Kredit Macet per Area



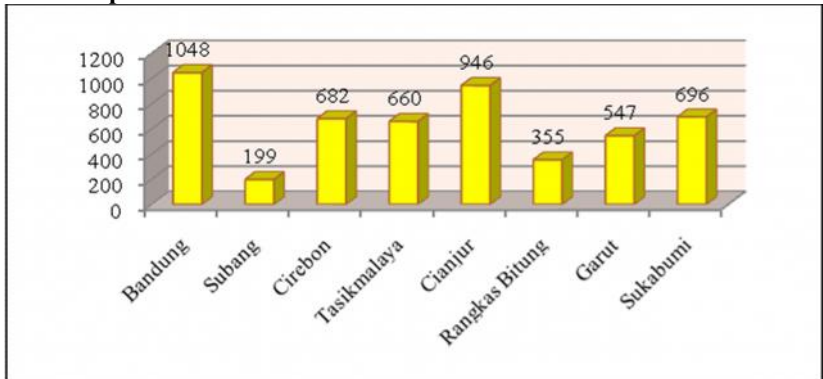
Sumber: Telkom CDC (2013)

Gambar 1.7 menunjukkan bahwa Area Jawa Barat merupakan area dengan jumlah mitra binaan terbesar, ternyata memiliki rata-rata kredit macet sebesar 21,31 % dari total keseluruhan area kredit macet di Indonesia, yang dimana jumlah kredit macetnya terbesar kedua setelah area Sumatera yaitu sebesar 31,47%.

Berdasarkan besarnya data kemacetan angsuran kredit yang terjadi pada mitra binaan Telkom CDC, menjadi perhatian lebih untuk unit Telkom CDC, dalam meningkatkan kualitas mitra binaannya. Karena besarnya jumlah mitra binaan yang mengalami kredit macet, akan mempengaruhi kinerja dari CSR PT. Telkom itu sendiri, dan hal ini akan menjadi tantangan tersendiri bagi unit Telkom CDC.

Sedangkan untuk rincian area Jawa Barat, terlihat pada Gambar 1.8.

Gambar 1.8
Rekapitulasi Mitra Binaan Area Jawa Barat Tahun 2008 – 2012



Sumber: Telkom CDC (2013)

Gambar 1.8 menunjukkan bahwa dari Area Jawa Barat, terdiri dari Datel (Daerah Telkom) Bandung, Subang, Cirebon, Tasikmalaya, Cianjur, Rangkas Bitung, Garut, dan Sukabumi. Dari sejumlah daerah tersebut, terlihat bahwa Datel Bandung memiliki jumlah terbesar mitra binaan Telkom CDC. Oleh karena itu, Datel Bandung akan dijadikan objek penelitian pada penelitian ini.

Adanya UKM yang tidak mempunyai kemampuan melunasi pinjamannya, perlu diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari mitra binaan tersebut, berdasarkan hasil identifikasi maupun penelitian lapangan, dikarenakan akan berdampak pada penilaian perusahaan itu sendiri, terutama penilaian CSR. Sebagaimana disebutkan dalam Telkom (2012:17-18).

Dari hasil identifikasi maupun penelitian dilapangan, maka dapat menggambarkan Program Kemitraan, Manfaat Kemitraan, Efektivitas Kemitraan dan Kepuasan Mitra Binaan yang berpengaruh terhadap CSR serta berdampak pada Citra Perusahaan.

Bagi perusahaan besar di Indonesia, pengabaikan CSR bisa berakibat fatal. Contohnya seperti jika perusahaan tersebut akan *listing* (menjual) saham di Bursa Efek New York (atau negara maju lain) agar memperoleh modal kerja tambahan dalam jumlah besar, salah satu aturannya harus memiliki konsep dan strategi implementasi CSR yang jelas dan sistematis. Artinya, CSR

sekarang ini sudah menjadi *Business Driver* yang harus diakomosi (Surya, 2013). Sehingga, besarnya tunggakan yang terjadi ini, diharapkan dapat dihambat dengan teridentifikasinya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan.

Untuk mengatasi tantangan, teori manajemen menyatakan bahwa pendekatan orientasi kewirausahaan dalam pembuatan keputusan, mereferensikan penerapan sebuah “*entrepreneurial orientation*” seperti yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996), bahwa pentingnya kewirausahaan kepada manajemen strategis perusahaan telah diakui secara luas dalam literatur strategi, karena akan berimplikasi kinerja proses manajemen, keputusan, dan tindakan di tingkat perusahaan. Orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) adalah unsur kunci bagi keberhasilan organisasi. Sering terjadinya bias secara normatif, bagaimanapun juga nilai yang melekat dalam kewirausahaan dan asumsi bahwa untuk *new entry* menghasilkan kinerja tinggi, perusahaan harus memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat.

Ada beberapa definisi kewirausahaan, satu di antaranya seperti yang dikemukakan oleh Hisrich *et al* (2008: 10) berikut ini:

Proses penciptaan sesuatu yang baru pada nilai menggunakan waktu dan upaya yang diperlukan, menanggung risiko keuangan, fisik, serta risiko sosial yang mengiringi, menerima imbalan moneter yang dihasilkan, serta kepuasan dan kebebasan pribadi.

Sedangkan orang yang melakukan kewirausahaan, disebut pengusaha. Sebagaimana dikemukakan oleh Zimmerman & Scarborough (2002:3) sebagai berikut:

Seseorang yang menciptakan sebuah bisnis baru dengan mengambil risiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikannya, disebut wirausahawan/pengusaha.

Pengusaha yang memiliki kemampuan mengelola pola pikir kewirausahaan merupakan kebutuhan yang sangat vital dalam kesuksesan

suatu usaha. Untuk bisa tumbuh, pengusaha tersebut harus bisa menghadapi tantangan, serta mengelolanya dengan baik. Seperti yang diungkapkan oleh Duck, dalam Morris & Kuratko (2002:70) bahwa pertumbuhan, yang berarti adanya perubahan cakupan perusahaan, dan manajemen perubahan, adalah salah satu keterampilan yang paling tertinggal perkembangannya di antara manajemen perusahaan lainnya. Namun, ini adalah tantangan besar, karena hal ini meliputi seni dari menyeimbangkan faktor-faktor yang stabil dan yang dinamis.

Orientasi kewirausahaan menurut Child dalam Lumpkin dan Dess (1996: 136) didefinisikan sebagai berikut:

An EO (Entrepreneurial Orientation) refers to the processes, practices, and decision-making activities that lead to new entry..... It involves the intentions and actions of key players functioning in a dynamic generative process aimed at new-venture creation.

Definisi tersebut dapat dipahami bahwa orientasi kewirausahaan adalah proses, praktek dan rangkaian aktivitas pembuatan keputusan untuk menghasilkan terobosan baru. Maka, diperlukan tindakan dari pemain kunci (*key player*) dalam proses yang dinamis untuk menciptakan usaha baru.

Adapun faktor-faktor seperti industri dan lingkungan, maupun struktural dan karakteristik manajerial sebuah perusahaan yang ada, mempengaruhi bagaimana orientasi kewirausahaan akan dikonfigurasi untuk mencapai kinerja tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Miller dalam Lumpkin & Dess (1996:151) yaitu “*Contingency theory suggests that congruence or fit among key variables, such as environment, structure, and strategy, is critical for obtaining optimal performance*”.

Lingkungan mempunyai peran yang sangat penting terhadap perusahaan. Lingkungan mewakili elemen ketidakpastian bagi organisasi yang mana dikarakteristikan menurut Miller dalam Handoyo (2001:29) dalam dimensi-dimensi heterogenitas lingkungan (*environmental heterogeneity*), dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) dan tidak dapat diprediksi

(*unpredictable*). Lingkungan adalah faktor kontekstual yang mempunyai pengaruh kuat dalam strategi perusahaan.

Strategi adalah variabel penting lain yang berfungsi untuk mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan bersama yaitu kinerja perusahaan. Pemilihan dan penerapan strategi adalah satu hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Klasifikasi strategi dari Porter dalam Zimmerman & Scarborough (2002:50) yang biasa disebut strategi *generic* Porter terdiri dari 3 strategi yaitu strategi differensiasi, biaya, dan fokus.

Miller dalam Handoyo (2001:7) memodifikasi kerangka kerja Porter. Dalam penelitiannya, Miller mengajukan dua tipe dari differensiasi yaitu differensiasi pemasaran (*marketing differentiation*) dan differensiasi inovatif (*innovative differentiation*) sebagai pengganti dimensi fokus. Dengan demikian, Miller menggunakan tiga dimensi yaitu dimensi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), differensiasi pemasaran (*marketing differentiation*) dan differensiasi inovatif (*innovative differentiation*) sebagai dimensi strategi. Miller mengukur strategi ini tidak sebagai tipe yang absolut, tetapi sebagai dimensi-dimensi dimana perusahaan dapat dinilai tinggi atau rendah. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi-dimensi strategi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat.

Dalam situasi ekonomi Indonesia pada umumnya dan mitra binaan Telkom CDC Datel Bandung pada khususnya, penelitian mengenai orientasi kewirausahaan ini menarik untuk dilakukan, sehingga dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja dengan lingkungan dan strategi sebagai variabel moderat terhadap mitra binaan Telkom CDC Datel Bandung.

1.3 Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan suatu masalah untuk diteliti. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana identifikasi karakteristik Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung?
2. Bagaimana gambaran orientasi kewirausahaan pada Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung?
3. Bagaimana gambaran lingkungan yang dihadapi oleh Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung?
4. Bagaimana gambaran strategi diferensiasi pemasaran, strategi diferensiasi inovatif, dan strategi kepemimpinan biaya yang diterapkan oleh Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung?
5. Bagaimana gambaran kinerja perusahaan kecil Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung?
6. Bagaimana lingkungan, strategi diferensiasi pemasaran, strategi diferensiasi inovatif, dan strategi kepemimpinan biaya dalam memoderasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan kecil?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui identifikasi karakteristik Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung.
2. Mengetahui gambaran orientasi kewirausahaan pada Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung.
3. Mengetahui gambaran lingkungan yang dihadapi oleh Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung.

4. Mengetahui gambaran strategi diferensiasi pemasaran, strategi diferensiasi inovatif, dan strategi kepemimpinan biaya yang diterapkan oleh Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung.
5. Mengetahui gambaran kinerja perusahaan kecil Mitra Binaan Telkom CDC Datel Bandung.
7. Mengetahui lingkungan, strategi diferensiasi pemasaran, strategi diferensiasi inovatif, dan strategi kepemimpinan biaya dalam memoderasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan kecil.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan teoritis bagi perkembangan ilmu pengetahuan terutama mengenai wawasan tentang analisis kewirausahaan (*Entrepreneurship*) secara fundamental terkait variabel orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan dan juga sebagai tambahan referensi.

2. Aspek Praktis

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman kepada para pelaku usaha kecil maupun para pelaku program PKBL dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang dibina.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan kemudahan dalam pembahasan hasil penelitian dan memudahkan dalam pemahaman materi tulisan ini, maka bentuk tulisan tesis ini akan disusun tiga bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi pendahuluan yang terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Berisi tinjauan pustaka dan lingkup penelitian yang terdiri dari tinjauan pustaka penelitian yang berisi rangkuman teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan ruang lingkup penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisi metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi hasil penelitian dan pembahasan yang berisi pembahasan terhadap analisis data yang diperoleh selama penelitian dilakukan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dan saran yang memuat kesimpulan dari pembahasan atas hasil penelitian serta saran yang dikemukakan penulis untuk perbaikan masalah.