

**IDENTIFIKASI FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL  
PENYEBAB KEGAGALAN USAHA PADA INDUSTRI TAHU  
DI KELURAHAN CITEUREUP KOTA CIMAH  
(STUDI KASUS PADA USAHA TAHU DI KAMPUNG SUKARESMI TAHUN 2014)**

**IDENTIFICATION OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS  
CAUSE OF BUSINESS FAILURE IN CITEUREUP TOFU INDUSTRY AT CIMAH  
(CASE STUDY OF TOFU BUSINESS AT SUKARESMI VILLAGE IN 2014)**

Aditya Wisnu Hidayat<sup>1</sup>

Pembimbing:

Astri Ghina, S.Si., M.S.M.

<sup>1</sup>Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

[aditya.nunu@gmail.com](mailto:aditya.nunu@gmail.com)

---

**Abstrak**

Rata-rata setiap tahun penduduk Kota Cimahi meningkat 2,682 % pada periode 2005-2009. Peningkatan jumlah penduduk berkorelasi dengan peningkatan permintaan terhadap makanan dan minuman. Sebaliknya, usaha tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi terus mengalami penurunan jumlah. Hanya satu usaha tahu yang masih beroperasi. Keberhasilan atau kegagalan wirausaha sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik eksternal dan internal. Penggunaan metode deskriptif kualitatif dapat menjelaskan tujuan dari penelitian ini, apa saja faktor internal dan eksternal yang menyebabkan kegagalan usaha? Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan studi dokumen juga menjelaskan apa saja strategi khusus untuk mencapai keberhasilan pada industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi. Menggunakan model Miles dan Huberman, wawancara dilakukan pada tiga usaha tahu dengan pertimbangan lokasi produksi, umur usaha, kapasitas produksi, dan jumlah tenaga kerja.

Hasil penelitian ini memaparkan faktor internal utama penyebab kegagalan usaha adalah lemahnya kompetensi wirausaha. Faktor eksternal utama penyebab kegagalan usaha adalah tidak adanya kebijakan subsidi bahan baku kedelai langsung pada industri tahu di Kelurahan Citeureup Kota Cimahi. Strategi khusus keberhasilan usaha yaitu pemerintah mengaktifkan lembaga dengan program khusus dalam penyaluran langsung kebijakan subsidi bahan baku kedelai.

**Kata kunci: kegagalan usaha, internal, eksternal, kinerja usaha**

---

**Abstract**

Average annual population increased 2,682 % at Cimahi in the period of 2005-2009. The increase of population is correlated with an increase in the demand for foods and beverages. Instead, tofu business at Citeureup declined. Only one tofu businesses still operate. The success or failure of business is influenced by various factors both external and internal. By using descriptive qualitative method it can explain the purpose of this study what is the internal and external factors that lead to business failure? By using data collection techniques with observation, interviews, and document research also can explain what is specific strategies to achieve success at Citeureup tofu industry. With Miles and Huberman models, interviews were conducted in three tofu business with consideration of production location, age of business, production capacity, and the amount of labor.

The results of this study explain the major internal factor cause of business failure is weakness of entrepreneurial competence. The major external factor cause of business failure is lack of direct subsidy for soybean at Citeureup tofu industry. Specific strategies to achieve business success that government activate the agencies with specialized program in the direct distribution of subsidy policy for soybean.

**Keywords: business failure, internal, external, business performance**

---

**1. Pendahuluan**

Tahun 2012 di Indonesia kontribusi usaha mikro 35,81 %, usaha kecil 9,68 %, dan usaha menengah 13,59 %. Sedangkan usaha besar 40,92 %. Hal tersebut dikarenakan rata-rata pertumbuhan per tahun UMKM sangat tidak signifikan. Pertumbuhan usaha mikro menjadi usaha kecil 0,051 %, usaha kecil menjadi usaha menengah 0,405 %, dan usaha menengah menjadi usaha besar 0,190 %. (diolah dari Kementerian Koperasi dan UKM (2009), (2010), (2011), dan (2012)). Pada tahun 2013 rata-rata kontribusi Industri Pengolahan di Jawa Barat terhadap struktur PDRB mengalami penurunan 1,83 % per tahun dan 9,14 % dibanding lima tahun sebelumnya. (diolah dari BPS Jawa Barat (2012) dan (2014)). Hal tersebut dikarenakan dalam lima tahun terakhir hampir semua sektor ekonomi mengalami peningkatan kinerja sehingga menekan kinerja kontribusi Industri Pengolahan

dan turunannya. Salah satu turunan Industri Pengolahan yaitu industri makanan, minuman, dan tembakau. Berdasarkan data yang diolah dari BPS Jawa Barat (2012) rata-rata kontribusi industri makanan, minuman, dan tembakau terhadap struktur PDRB Jawa Barat mengalami penurunan 0,195 % per tahun.

Distribusi nilai tambah industri makanan dan minuman terhadap PDRB yang dihasilkan Industri Pengolahan Kota Cimahi sangat kecil sebesar 1,61 %, terlebih jika dibandingkan dengan industri tekstil yang berkontribusi 91,80 %. (diolah dari BPS Kota Cimahi (2012a), (2012b), (2013b), dan (2013d)). Tidak ada satu pun dari industri makanan skala industri kecil dan rumah tangga yang berhasil menjadi industri sedang dan besar. Dengan demikian, pertumbuhan industri makanan di Kota Cimahi pada periode tersebut kurang signifikan sehingga kontribusi industri makanan terhadap PDRB Kota Cimahi relatif kecil. (diolah dari BPS Kota Cimahi (2012a), (2012b), (2013a), (2013b), dan (2013c)). Proporsi industri rumah tangga terhadap jumlah industri pangan Kota Cimahi menjadi yang terbesar dengan distribusi sebesar 50,00 %. Kontribusi jumlah industri tahu pada industri pangan berskala industri rumah tangga paling tinggi sebesar 29,63 %. Industri tahu yang berada di Kota Cimahi rata-rata dapat mempekerjakan tiga orang. Jumlah tenaga kerja paling tinggi mempekerjakan 12 orang sedangkan paling rendah satu orang tenaga kerja. 88,89 % industri tahu diantaranya berskala industri rumah tangga. (diolah dari Seksi Perindustrian DISKOPINDAGTAN Kota Cimahi (2013))

Berdasarkan fenomena yang peneliti amati, pada tahun 2013 industri tahu di Indonesia khususnya Jawa Barat termasuk Kota Cimahi di dalamnya mengalami hambatan dalam hal penyediaan bahan baku utama yaitu kedelai. Peningkatan harga pada bulan September 2010 dibandingkan September 2013 untuk kedelai lokal dan impor masing-masing mengalami kenaikan 20,75 % dan 35,35 %. (diolah dari Kementerian Perdagangan (2013)). Fenomena yang peneliti amati dari kenaikan bahan baku kedelai tersebut, pada tanggal 9-11 September 2013 perajin tahu dan tempe di Indonesia sepakat untuk menghentikan produksi selama tiga hari pada tanggal tersebut dan di Jawa Barat potensi kerugian dari aksi itu ditaksir mencapai 1,2 miliar per hari. (Pikiran Rakyat, 2013).

Menurut Astamoen (2008: 239) rugi termasuk bentuk kegagalan. Sehingga masalah yang timbul dan menyebabkan kerugian dalam penyediaan bahan baku kedelai bagi perajin tahu dapat menjadi temuan awal untuk meneliti lebih lanjut berbagai penyebab kegagalan pada perajin tahu. Disisi lain belum tentu juga permasalahan dalam penyediaan bahan baku dialami oleh perajin tahu skala industri rumah tangga di Kota Cimahi yang mayoritas bermukim di Kelurahan Citeureup, Kecamatan Cimahi Utara. (diolah dari Seksi Perindustrian DISKOPINDAGTAN Kota Cimahi (2013)). Dengan demikian, ditekankan kembali perlu untuk diteliti lebih lanjut.

Mengacu pada data dari Febriani (2013) di daerah Citeureup pada dekade 1970 sebanyak 14 pembuat tahu bermukim di daerah tersebut, sehingga terkenal dengan sebutan "Kampung Tahu Citeureup", tetapi saat ini hanya tersisa satu pengrajin tahu yang masih bertahan. Pada tahun 2009 berdasarkan pada data Seksi Perindustrian DISKOPINDAGTAN Kota Cimahi (2013), perajin tahu di daerah Citeureup tercatat sebanyak tujuh perajin tahu.

Di daerah Citeureup, Kota Cimahi usaha tahu mengalami penurunan jumlah setiap tahunnya. Setelah menurun sebanyak 50,00 % perajin tahu antara tahun 1970-2009, jumlah perajin tahu di daerah Citeureup tidak mengalami kemajuan, bahkan terus menurun hingga menyisakan satu perajin tahu saja hingga saat ini.

Berdasarkan survei peneliti, perajin tahu di daerah Citeureup terus mengalami penurunan kapasitas produksi dibandingkan masa puncaknya, dengan kata lain tidak ada kemajuan. Mereka memiliki keinginan agar usaha terus berlanjut, tetapi yang terjadi sebaliknya. Tidak ada kemajuan dan tidak tercapainya tujuan seperti yang direncanakan semula menurut Astamoen (2008: 239) termasuk dalam kegagalan usaha. Walaupun tidak ada kemajuan terdapat perajin tahu yang masih bertahan dikarenakan tidak ada keahlian lain untuk memenuhi kebutuhan hidup, sedangkan perajin tahu yang sudah tutup walaupun memiliki keinginan agar usaha tahu terus berlanjut tetapi memutuskan untuk beralih profesi, selebihnya faktor usia sudah memasuki usia tua. Tetapi belum diketahui apa yang terjadi dengan usaha tahu yang pernah dimiliki sehingga mereka memutuskan untuk tidak melanjutkan usaha tahu, baik oleh perajin tahu sendiri maupun anggota keluarga yang lain. Dengan harapan jumlah perajin tahu di daerah Citeureup dapat dipertahankan, tidak mengalami sebaliknya yaitu tidak ada kemajuan dalam jumlah perajin tahu di daerah Citeureup.

Fenomena lainnya yang peneliti amati, diolah dari data BPS Kota Cimahi (2010) rata-rata setiap tahun penduduk Kota Cimahi meningkat 2,682 %, di Kecamatan Cimahi Utara meningkat 3,905 % setiap tahun, dan diolah dari data PEMKOT Cimahi (2014) jumlah penduduk di Kelurahan Citeureup diatas rata-rata jumlah penduduk di setiap Kelurahan. Dengan peningkatan jumlah penduduk berkorelasi dengan peningkatan permintaan terhadap barang. Itu merupakan peluang tersendiri bagi perajin tahu. Sebagaimana diketahui hampir setiap orang mengetahui dan pernah memakan tahu. Tetapi dengan adanya peluang tersebut, jumlah perajin tahu di daerah Citeureup justru mengalami penurunan dan semakin menjauh untuk mencapai keberhasilan usaha. Menurut Suryana dan Bayu (2011: 216), keberhasilan atau kegagalan wirausaha sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik eksternal maupun internal.

Zimmerer, *et.al.* (2008: 39) menyebutkan terdapat beberapa faktor internal yang menyebabkan kegagalan usaha dapat diklasifikasikan juga pada kelemahan aspek manajemen usaha kecil. Menurut Suparyanto (2012: 38) kelemahan aspek manajemen terdiri dari aspek manajemen pemasaran, aspek manajemen operasi, aspek manajemen sumber daya, dan aspek manajemen keuangan. Berdasarkan elemen yang mempengaruhi kinerja yang dikemukakan Kuratko dan Hodgetts (2004: 400) ditarik kesimpulan bahwa sifat wirausahawan, proses pendirian termasuk didalamnya proses kreativitas dan proses inovasi, dan karakteristik jenis usaha termasuk ke

dalam faktor internal perusahaan. Sedangkan lingkungan termasuk ke dalam faktor eksternal perusahaan. Dibagi ke dalam lingkungan spesifik/mikro dan lingkungan umum/makro

Berdasarkan hal tersebut, menumbuhkan minat penulis untuk meneliti kegagalan suatu usaha. Dengan demikian, peneliti ingin melakukan penelitian untuk mengidentifikasi kegagalan usaha dari perajin tahu yang berasal dari Citeureup, Kecamatan Cimahi Utara dengan judul penelitian “Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Penyebab Kegagalan Usaha pada Industri Tahu di Kelurahan Citeureup Kota Cimahi (Studi Kasus pada Usaha Tahu di Kampung Sukaresmi Tahun 2014)”.

## 2. Kajian teori

### 2.1 Bentuk Kegagalan Usaha

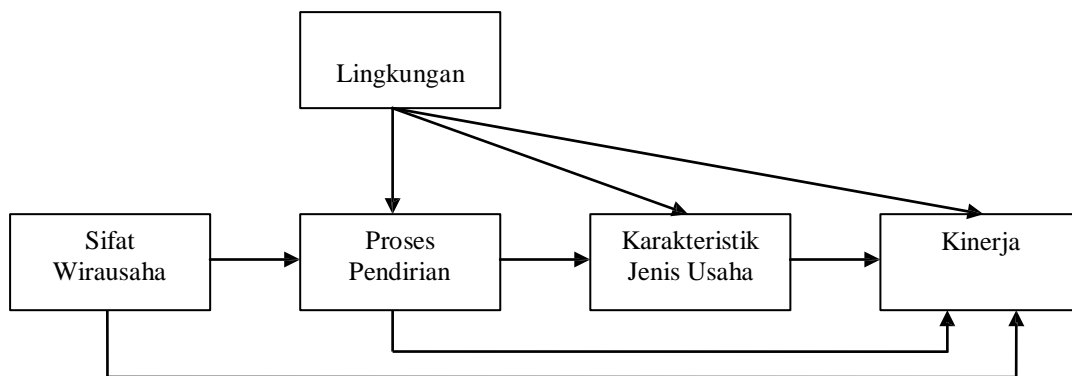
Zimmerer, *et.al.* (2008: 45) menyebutkan kegagalan adalah bagian yang tidak terelakkan dari proses menjadi wirausahawan. Astamoen (2008: 239) menyebutkan mengenai berbagai bentuk kegagalan diantaranya tidak tercapainya tujuan seperti yang direncanakan semula, kalah, rugi, bangkrut, batal, tertipu, terpedaya, terkecoh, celaka, ditolak, disisihkan, diabaikan, tidak lulus, dan tidak ada kemajuan.

### 2.2 Faktor Internal Penyebab Kegagalan Usaha Berdasarkan Kelemahan Manajemen

Beberapa kelemahan umum yang sering terjadi pada aspek manajemen dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (1) Aspek manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan. (Sule dan Saefullah, 2010: 14). (2) Aspek manajemen operasi yaitu penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen dengan teknik produksi yang seefisien mungkin. (Sule dan Saefullah, 2010: 14). (3) Aspek manajemen sumber daya manusia yaitu penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah. (Sule dan Saefullah, 2010: 13). (4) Aspek manajemen keuangan: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis, yaitu diukur berdasarkan profit. (Sule dan Saefullah, 2010: 15)

Selain pengetahuan dan kapabilitas umum tersebut, wirausaha yang unggul membutuhkan keterampilan dasar manajemen guna mencapai kompetensi yang unggul. (Kristanto, 2009:41-42)

### 2.3 Faktor Eksternal dan Internal Penyebab Kegagalan Usaha Berdasarkan Elemen yang Mempengaruhi Kinerja



Gambar 2.1: Elemen yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan  
Sumber: Kuratko dan Hodgetts (2004: 400), Kristanto (2009: 46).

Pada Gambar 2.1 dapat disimpulkan bahwa sifat wirausahawan, proses pendirian, dan karakteristik jenis usaha termasuk ke dalam faktor internal, sedangkan lingkungan termasuk ke dalam faktor eksternal. Sifat wirausahawan merujuk pada sifat, watak, dan ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang mempunyai kemauan keras untuk mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh. (Suryana dan Bayu, 2011: 24). Menurut Pratiwi (2011) proses kreativitas dan inovasi termasuk dalam proses pendirian. Kreativitas yaitu kemampuan untuk mengembangkan ide- ide baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang. (Zimmerer, *et.al.*, 2008: 57). Inovasi yaitu pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasikan input menjadi output sehingga menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen atau pengguna. (Suryana dan Bayu, 2011). Karakteristik jenis usaha memberikan gambaran

jelas tentang perusahaan yang direncanakan sehingga menjamin proses pencapaian tujuan dan sasaran. (Wibowo, 2010: 9). Lingkungan yang termasuk ke dalam faktor eksternal penyebab kegagalan dibagi ke dalam lingkungan mikro yaitu lingkungan yang terkait langsung dengan kegiatan operasional organisasi. (Sule dan Saefullah, 2010: 59) dan lingkungan makro yaitu lingkungan yang tidak terkait secara langsung dengan kegiatan operasional organisasi. (Sule dan Saefullah, 2010: 59)

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis penelitian

Penelitian ini adalah kualitatif, dimana menurut Sugiyono (2012: 3) digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Desain penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, menurut Bungin (2010: 68) bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu.

#### 3.2 Variabel Operasional

Variabel operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel Operasional Penelitian

Variabel: Kegagalan Usaha					
Dimensi	Operasional	Dimensi	Operasional	Dimensi	Operasional
<b>Faktor Internal:</b>			Skala produksi	Inovasi	Proses inovasi
Sifat Wirausahawan	Percaya diri		Biaya produksi	Karakteristik Jenis Usaha	Profil wirausaha
	Berorientasikan tugas dan hasil	Aspek Manajemen Sumber Daya Manusia	Kemampuan manajemen	Faktor Eksternal	
	Pengambilan risiko		Pengalaman		<b>Faktor Eksternal:</b>
	Kepemimpinan		<i>Job description</i>	Lingkungan Mikro	Pelanggan
	Keorisinilan		Dominasi unsur keluarga		
	<i>Distribute</i>	Pemasok			
Aspek Manajemen Pemasaran	Berorientasi ke masa depan	Aspek Manajemen Keuangan	Sumber pendanaan	Lingkungan Makro	Partner strategis
	Heterogenitas pasar		<i>Financial control</i>		Pemerintah
	Usaha pemasaran		Harta perusahaan dan pribadi		Lingkungan ekonomi
	Lokasi		Piutang	Lingkungan teknologi	
	Heterogenitas Produk	Penghargaan untuk diri sendiri	Lingkungan hukum-politik		
Harga	Pencatatan	Lingkungan sosial-budaya			
Aspek Manajemen Operasi	Persediaan	Kreativitas	Proses kreativitas		
	Teknologi				

Sumber: diolah dari Kristanto (2009: 41-42), Kuratko dan Hodgetts (2004: 400), Robbins dan Coulter (2010: 79-84), Sule dan Saefullah (2010: 62-64), Suparyanto (2012: 38-68), Suryana dan Bayu (2011: 62-63), Zimmerer, et.al. (2008)

#### 3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2012: 121-131) meliputi uji: (1) Kredibilitas, dalam penelitian ini untuk uji kredibilitas, penulis menggunakan triangulasi disertai perpanjangan

pengamatan; (2) *Transferability* (validitas eksternal), dalam penelitian ini untuk uji *transferability* peneliti belum menemukan situasi sosial yang sama dengan apa yang terjadi dalam penelitian ini. Sehingga peneliti tidak dapat menjamin validitas eksternal ini; (3) *Dependability* (reliabilitas) dan (4) *Confirmability* (objektivitas), dalam penelitian ini untuk uji objektivitas sama seperti uji reliabilitas dapat dilakukan oleh pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Dengan demikian, penelitian ini dapat diketahui kebenarannya bahwa setiap data yang didapatkan diperoleh dari proses penelitian di lapangan, khususnya di Kampung Sukaesmi. Juga dapat dipastikan hasil yang didapat dari penelitian ini berasal dari proses di lapangan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini dengan cara melakukan observasi terhadap objek penelitian untuk melihat kondisi yang sebenarnya di lapangan disertai dokumentasi foto. Peninjauan objek penelitian dilakukan dengan mengajukan pertanyaan dalam bentuk wawancara. Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung meelalui percakapan atau tanya jawab (Satori dan Komariah, 2009: 130). Studi dokumen diperlukan sebagai tambahan data dalam penelitian ini.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012: 91) mengemukakan terdapat tiga aktivitas dalam analisis data yaitu: (1) *Data reduction*, mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2012: 92); (2) *Data display*, Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012: 95) menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif; (3) *Conclusion*, kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori. (Sugiyono, 2012: 99).

## 4. Pembahasan

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen menunjukkan, usaha tahu di Kampung Sukaesmi, Kelurahan Citeureup dikelola oleh perajin yang memiliki watak ketidaktergantungan karena usaha tahu dijalankan secara mandiri, watak motivasi dan tekun karena memiliki motivasi utama keluarga dan menekuni usaha tahu lebih dari 20 tahun, watak mampu mengambil risiko karena masing-masing pengrajin mampu menghadapi risikonya, watak mampu memimpin dengan tidak adanya konflik. Pada sisi yang lain, perajin tidak memiliki sifat keorisinilan karena usaha tahu yang dijalankan tidak terdapat perbedaan dengan usaha tahu lain. Perajin tahu saat ini tidak memiliki watak pandangan ke depan.

Usaha tahu di Kampung Sukaesmi, Kelurahan Citeureup kurang memiliki heterogenitas pasar karena rata-rata memasarkan tahu pada satu pasar saja. Usaha pemasaran masih terbatas dengan mengandalkan anggota keluarga, memiliki lokasi usaha kurang tepat, dan kurang memiliki heterogenitas produk karena mengutamakan produk tahu. Penetapan harga produk sudah tepat karena menetapkan harga tahu sesuai dengan harga pasar juga pesaing. Usaha tahu di Kampung Sukaesmi, Kelurahan Citeureup menerapkan pengendalian persediaan yang tepat karena melakukan pembelian bahan baku yang terjadwal. Teknologi yang digunakan dalam produksi relatif sederhana. Skala produksi menurun mencapai tingkat produksi yang rendah dan biaya produksi tergolong tinggi. Kemampuan manajemen pada usaha tahu di Kampung Sukaesmi, Kelurahan Citeureup belum merata. Memiliki banyak pengalaman dalam usaha tahu. Sebagian besar tugas dilakukan sendiri karena mengambil sebagian besar pekerjaan dalam proses produksi dan karyawan yang bertugas hanya untuk membantu. Usaha tahu dijalankan secara kekeluargaan dengan unsur keluarga yang tidak dominan. Tidak melakukan distribusi kepada generasi penerus karena tidak menurunkan ilmu pada anak. Sumber pendanaan dari tabungan pribadi dengan modal yang terbatas. Pengendalian keuangan baik dalam pembelanjaan modal karena mendahulukan untuk belanja modal produksi. Tidak memisahkan harta perusahaan dan pribadi, mengalami praktik piutang tidak tertagih, cenderung mengabaikan penghargaan untuk diri sendiri, dan tidak melakukan pencatatan keuangan.

Kreativitas hanya pada pengembangan ide penambahan produk baru dan tidak memiliki inovasi. Jenis perusahaan usaha tahu di Kampung Sukaesmi, Kelurahan Citeureup yaitu perusahaan perseorangan dengan profil bisnis keluarga.

Loyalitas pelanggan pada usaha tahu di Kampung Sukaesmi, Kelurahan Citeureup cenderung mudah berpindah. Memiliki pesaing bermodal besar yang melemahkan daya saing. Kekuatan pemasok tidak besar karena banyak penjual bahan baku kedelai. Ketergantungan pada partner strategis cukup besar terutama pada KOPTI dan keterlibatan pemerintah semakin berkurang. Kenaikan harga berdampak kurang baik karena dapat menghentikan proses produksi dan pemasaran juga membuat keuntungan menurun. Teknologi yang terus berkembang belum diterapkan secara maksimal seperti tidak menggunakan internet. Kebijakan yang diberlakukan semakin tidak bisa dirasakan langsung untuk memberi dampak positif pada usaha tahu. Keinginan masyarakat menentukan penjualan produk tahu.

Berdasarkan setiap kekurangan dan kelemahan yang ada pada faktor internal dan eksternal, peneliti belum menemukan faktor utama penyebab kegagalan usaha pada industri tahu di Kelurahan Citeureup Kota Cimahi. Setiap kekurangan dan kelemahan yang muncul pada faktor internal maupun eksternal tentunya dapat timbul dan diantisipasi oleh pelaku usaha tahu itu sendiri. Selain pengetahuan dan kapabilitas umum, wirausaha yang unggul membutuhkan keterampilan dasar manajemen guna mencapai kompetensi yang unggul<sup>[19]</sup>. Kompetensi ini tentunya muncul dari dalam internal pelaku usaha tahu. Kompetensi teknik, kompetensi pengambilan keputusan, dan kompetensi pengaturan waktu dapat dikategorikan baik karena telah memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun dalam usaha tahu sehingga seluk beluk dari usaha tahu sudah diketahui dan dikuasai. Selain itu, kegiatan produksi dan pemasaran yang dilakukan sudah terjadwal dan terus berlangsung setiap hari. Masih terdapat kelemahan dalam kompetensi lainnya. Kelemahan pada kompetensi hubungan manusia dikarenakan kemampuan manajemen belum merata, sebagian besar tugas dilakukan sendiri, tidak ada distribusi kepada generasi penerus, dan belum menunjukkan terjalannya hubungan baik dengan investor. Kelemahan pada kompetensi pemasaran dikarenakan kurang memiliki heterogenitas pasar, usaha pemasaran masih terbatas, lokasi usaha kurang tepat, kurang memiliki heterogenitas produk, serta tidak ada upaya dalam hal riset pasar, memilih strategi pemasaran, dan mengkombinasi bauran pemasaran. Kelemahan pada kompetensi keuangan dikarenakan modal terbatas, tidak memisahkan harta perusahaan dan pribadi terdapat praktik piutang tidak tertagih, cenderung mengabaikan penghargaan untuk diri sendiri, tidak melakukan pencatatan keuangan, dan tidak ada upaya maksimal mencari pendanaan yang paling murah. Kelemahan pada kompetensi konseptual dikarenakan pembuatan konsep kegiatan, *event* belum signifikan, kegiatan promosi hampir tidak ada, dan pembuatan produk baru yang baik juga hanya sebatas ide.

Kompetensi yang unggul dapat meminimalkan dan mengantisipasi timbulnya berbagai macam faktor penyebab kegagalan usaha baik dari faktor internal maupun eksternal pada usaha tahu di Kampung Sukaresmi, Kelurahan Citeureup. Dikarenakan dengan kompetensi wirausaha tersebut berarti seorang pengusaha memiliki mind set kewirausahaan yang baik agar setiap faktor internal maupun eksternal penyebab kegagalan tidak menjadi suatu hambatan untuk menjalankan usaha tahu agar tetap berjalan dengan baik. Mengingat kompetensi wirausaha berasal dari internal wirausahawan, dengan demikian lemahnya kompetensi wirausaha adalah faktor internal utama penyebab kegagalan usaha di Kampung Sukaresmi, Kelurahan Citeureup.

Berdasarkan hasil wawancara sebelum terjadinya krisis ekonomi tahun 1998, pemerintah memberikan kebijakan subsidi bahan baku melalui suatu lembaga yang disebut Koperasi Tempe-Tahu Indonesia (KOPTI). KOPTI tersebut memiliki peran yang sangat penting bagi usaha tahu di Kampung Sukaresmi, Kelurahan Citeureup. Semua narasumber mengatakan pernah mendapatkan bantuan dari KOPTI berupa penyediaan bahan baku kedelai. Bahan baku kedelai dari KOPTI didapat dengan harga yang lebih rendah dari harga pasar. Subsidi dari pemerintah oleh KOPTI dikelola dalam bentuk simpanan dari setiap bahan baku kedelai yang dibeli. KOPTI membagi simpanan tersebut ke dalam tiga bagian pertama Simpanan Modal Anggota (SIMA) yang bisa diambil tiga bulan sekali untuk menambah modal usaha tahu, simpanan THR, dan simpanan Tabungan Nasional (TABANAS) yang dapat diambil satu tahun sekali. KOPTI berperan juga untuk membantu usaha tahu yang tidak memiliki modal untuk produksi dengan memberikan sejumlah bahan baku untuk diproduksi dalam kurun waktu tertentu, ketika sudah memiliki keuntungan diharuskan untuk menyetor dan dapat mengambil bahan baku kembali. Seperti itu seterusnya. KOPTI juga memberikan pelatihan kepada perajin tahu di Kampung Sukaresmi, Kelurahan Citeureup. Dengan pelatihan yang berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan kompetensi wirausaha sehingga faktor internal dan eksternal penyebab kegagalan usaha dapat berkurang. Oleh karena itu, strategi khusus untuk mencapai keberhasilan pada usaha tahu di Kampung Sukaresmi, Kelurahan Citeureup yaitu upaya pemerintah mengaktifkan lembaga dengan program khusus dalam penyaluran langsung kebijakan subsidi bahan baku kedelai.

## 5. Kesimpulan

### 5.1 Faktor Internal Penyebab Kegagalan Usaha

Faktor internal utama yang dapat menyebabkan kegagalan usaha pada industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi adalah kompetensi wirausaha yang belum dapat dikatakan baik. Kompetensi yang unggul dapat meminimalkan dan mengantisipasi timbulnya berbagai macam faktor penyebab kegagalan usaha baik dari faktor internal maupun eksternal pada industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi. Dikarenakan dengan kompetensi wirausaha tersebut berarti seorang pengusaha memiliki mind set kewirausahaan yang baik sehingga setiap faktor internal maupun eksternal penyebab kegagalan usaha tidak menjadi suatu hambatan untuk menjalankan usaha tahu tetap berjalan dengan baik.

Faktor internal lainnya yang dapat menyebabkan kegagalan usaha pada industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi adalah pada sifat wirausahawan, perajin tahu yang tidak memiliki sifat keorisinilan dan sifat berorientasi ke masa depan. Berbagai kelemahan dalam aspek manajemen. Kelemahan dalam aspek manajemen pemasaran yaitu kurang memiliki heterogenitas pasar, usaha pemasaran masih terbatas, lokasi usaha kurang tepat, dan kurang memiliki heterogenitas produk. Kelemahan dalam aspek manajemen operasi yaitu teknologi yang digunakan relatif sederhana, skala produksi rendah, dan biaya produksi tinggi. Kelemahan dalam manajemen aspek sumber daya manusia yaitu kemampuan manajemen belum merata, sebagian besar tugas dilakukan sendiri, dan tidak ada distribusi kepada generasi penerus. Kelemahan dalam aspek manajemen

keuangan yaitu modal terbatas, tidak memisahkan harta perusahaan dan pribadi, terdapat praktik piutang tidak tertagih, cenderung mengabaikan penghargaan untuk diri sendiri, dan tidak melakukan pencatatan keuangan. Industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi memiliki kreativitas hanya pada pengembangan ide penambahan produk baru dan tidak memiliki inovasi.

### 5.1.2 Faktor Eksternal Penyebab Kegagalan Usaha

Faktor eksternal utama yang dapat menyebabkan kegagalan usaha pada industri tahu di Kelurahan Citeureup Kota Cimahi adalah tidak adanya kebijakan subsidi bahan baku kedelai langsung pada industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi. Hal tersebut membuat biaya produksi tahu menjadi tinggi sehingga keuntungan menjadi lebih rendah. Selanjutnya tidak dapat membuat anggaran untuk meningkatkan kapasitas produksi, alat produksi, dan usaha pemasaran.

Faktor eksternal lainnya yang dapat menyebabkan kegagalan usaha pada industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi adalah pada lingkungan mikro, industri tahu di Kelurahan Citeureup Kota Cimahi memiliki loyalitas pelanggan cenderung mudah berpindah, terdapat pesaing bermodal besar, ketergantungan pada partner strategis cukup besar, keterlibatan pemerintah semakin berkurang. Pada lingkungan makro yaitu kenaikan harga berdampak kurang baik dan teknologi yang terus berkembang belum diterapkan secara maksimal.

### 5.1.3 Strategi Khusus Keberhasilan Usaha

Strategi khusus untuk mencapai keberhasilan usaha pada industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi yaitu upaya pemerintah mengaktifkan lembaga dengan program khusus dalam penyaluran langsung kebijakan subsidi bahan baku kedelai. Harapan selanjutnya dengan strategi khusus tersebut dapat menumbuhkan kembali industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi.

Terdapat beberapa dampak kurang baik dari pertumbuhan industri tahu apabila tidak terdapat upayaantisipasi sebelumnya. Semakin banyak usaha tahu yang tumbuh maka limbah hasil produksi akan semakin bertambah juga. Industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi mendapat bantuan dari pemerintah mengenai penanganan limbah dan terdapat tindakan dari usaha tahu sendiri untuk mengatasi masalah limbah yang muncul dari hasil produksi. Apabila masalah limbah hasil produksi tahu tidak dapat ditangani tentunya keberhasilan usaha tahu dapat terhambat oleh adanya regulasi pemerintah yaitu Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup dan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air. Menyinggung mengenai ketersediaan air, usaha tahu dalam proses produksi memerlukan ketersediaan air bersih yang cukup banyak, dengan bertambahnya usaha tahu berkorelasi dengan peningkatan penggunaan air bersih untuk proses produksi. Saat ini apabila kemarau panjang dapat menghambat proses produksi industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi. Dengan demikian, perlu ada upaya agar ketersediaan air bersih tidak menjadi salah satu faktor penghambat keberhasilan industri tahu di Kelurahan Citeureup, Kota Cimahi.

### Daftar Pustaka

- [1] Astamoen, Moko P. (2008). *Entrepreneurship dalam Perspektif Kondisi Bangsa Indonesia*. Bandung: Alfabera.
- [2] BPS Jawa Barat. (2012). Distribusi Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi Jawa Barat Menurut Lapangan Usaha 2008-2011. [Online]. Tersedia: <http://jabar.bps.go.id/subyek/distribusi-produk-domestik-regionalbruto-pdrb-provinsi-jawa-barat-menurut-lapangan-usaha-2008> [29 Agustus 2014]
- [3] BPS Jawa Barat. (2014). Pertumbuhan PDRB Tahun 2013 Mencapai 6,06%. Berita Resmi Statistik BPS Provinsi Jawa Barat No. 10/02/32/Th. XVI, 5 Februari 2014. [Online]. Tersedia: <http://jabar.bps.go.id/indikator/pertumbuhan-pdrb-tahun-2013-mencapai-606> [29 Agustus 2014]
- [4] BPS Kota Cimahi. (2010). *Kota Cimahi Dalam Angka Tahun 2010*. Cimahi: BPS Kota Cimahi. [Online]. Tersedia: <http://www.cimahikota.go.id/page/detail/39> [19 Oktober 2014]
- [5] BPS Kota Cimahi. (2012a). *Statistik Daerah Kecamatan Cimahi Selatan Tahun 2012*. Cimahi: BPS Kota Cimahi. [Online]. Tersedia: <http://cimahikota.bps.go.id/publikasi/statistik-daerah-kecamatan-cimahi-selatan-2012> [11 Oktober 2013]
- [6] BPS Kota Cimahi. (2012b). *Statistik Daerah Kecamatan Utara Tahun 2012*. Cimahi: BPS Kota Cimahi. [Online]. Tersedia: <http://cimahikota.bps.go.id/publikasi/statistik-daerah-kecamatan-cimahi-utara-2012> [30 Agustus 2014]
- [7] BPS Kota Cimahi. (2012c). *Produk Domestik Regional Bruto Kota Cimahi Tahun 2011*. Cimahi: BPS Kota Cimahi. [Online]. Tersedia: <http://cimahikota.bps.go.id/publikasi/produk-domestik-regional-bruto-menurut-lapangan-usaha-kota-cimahi-2011> [24 September 2013]
- [8] BPS Kota Cimahi. (2013a). *Statistik Daerah Kecamatan Cimahi Utara Tahun 2013*. Cimahi: BPS Kota Cimahi. [Online]. Tersedia: <http://cimahikota.bps.go.id/publikasi/statistik-daerah-kecamatan-cimahi-utara-2013> [11 Oktober 2013]

- [9] BPS Kota Cimahi. (2013b). *Statistik Daerah Kecamatan Cimahi Tengah Tahun 2013*. Cimahi: BPS Kota Cimahi. [Online]. Tersedia: <http://cimahikota.bps.go.id/publikasi/statistik-daerah-kecamatan-cimahi-tengah-2013> [11 Oktober 2013]
- [10] BPS Kota Cimahi. (2013c). *Statistik Daerah Kecamatan Cimahi Selatan Tahun 2013*. Cimahi: BPS Kota Cimahi. [Online]. Tersedia: <http://cimahikota.bps.go.id/publikasi/statistik-daerah-kecamatan-cimahi-selatan-2013> [11 Oktober 2013]
- [11] BPS Kota Cimahi. (2013d). *Statistik Daerah Kota Cimahi Tahun 2013*. [Online]. Tersedia: [http://cimahikota.bps.go.id/publikasi\\_bps/statda2013/files/search/searchtext.xml](http://cimahikota.bps.go.id/publikasi_bps/statda2013/files/search/searchtext.xml) [30 Agustus 2014]
- [12] Bungin, Burhan. (2010). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- [13] Febriani, Ririn Nur. (2013). "Ade dan 'Kampung Tahu' yang Tinggal Cerita". *Pikiran Rakyat*. (27 Agustus 2013).
- [14] Kementerian Koperasi dan UKM. (2009). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2008-2009*. [Online]. Tersedia: [http://www.depkop.go.id/index.php?option=com\\_phocadownload&view=file&id=392:perkembangan-data-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-dan-usaha-besar-ub-tahun-2008-2009&Itemid=93](http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=392:perkembangan-data-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-dan-usaha-besar-ub-tahun-2008-2009&Itemid=93) [27 Agustus 2014]
- [15] Kementerian Koperasi dan UKM. (2010). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2009-2010*. [Online]. Tersedia: [http://www.depkop.go.id/index.php?option=com\\_phocadownload&view=file&id=199:perkembangan-data-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-dan-usaha-besar-ub-tahun-2009-2010&Itemid=93](http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=199:perkembangan-data-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-dan-usaha-besar-ub-tahun-2009-2010&Itemid=93) [27 Agustus 2014]
- [16] Kementerian Koperasi dan UKM. (2011). *Laporan Tahunan 2011: Kebangkitan Koperasi dan UMKM*. Jakarta: Depkop. Tersedia: [http://www.depkop.go.id/index.php?option=com\\_phocadownload&view=file&id=332:laporan-tahunan-2011&Itemid=93](http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=332:laporan-tahunan-2011&Itemid=93) [25 April 2013]
- [17] Kementerian Koperasi dan UKM. (2012). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2011-2012*. [Online]. Tersedia: [http://www.depkop.go.id/index.php?option=com\\_phocadownload&view=file&id=394:perkembangan-data-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-dan-usaha-besar-ub-tahun-2011-2012&Itemid=93](http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=394:perkembangan-data-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-dan-usaha-besar-ub-tahun-2011-2012&Itemid=93) [27 Agustus 2014]
- [18] Kementerian Perdagangan. (2013). *Tabel Harga Kebutuhan Pokok Nasional*. [Online]. Tersedia: <http://www.kemendag.go.id/id/economic-profile/prices> [17 Oktober 2013]
- [19] Kristanto, R. Heru. (2009). *Kewirausahaan (Entrepreneurship) Pendekatan Manajemen dan Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [20] Kuratko, Donald F. dan Hodgetts Richard M.. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice, Sixth Edition*. Ohio: South-Western.
- [21] PEMKOT Cimahi. (2014). *Data Kependudukan Bulan Februari Tahun 2014*. [Online]. Tersedia: <http://www.cimahikota.go.id/page/detail/58> [19 Oktober 2014]
- [22] *Pikiran Rakyat*. (2013). "Pemerintah Angkat Tangan". Halaman 1 (10 September 2013).
- [23] Pratiwi, Larasati Tika. (2011). *Identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Usaha Toko Buku Berbasis Komunitas di Bandung (Studi Kasus pada Tobucil, Rumah Buku, dan Omunium)*. Skripsi Strata 1 pada MBTI IM Telkom Bandung: tidak diterbitkan.
- [24] Satori, Djam'an dan Komariah, Aan. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [25] Seksi Perindustrian DISKOPINDAGTAN Kota Cimahi. (2013). *Industri Aneka*. Cimahi: tidak dipublikasikan.
- [26] Seksi Perindustrian DISKOPINDAGTAN Kota Cimahi. (2013). *Industri Logam*. Cimahi: tidak dipublikasikan.
- [27] Seksi Perindustrian DISKOPINDAGTAN Kota Cimahi. (2013). *Industri Pangan*. Cimahi: tidak dipublikasikan.
- [28] Seksi Perindustrian DISKOPINDAGTAN Kota Cimahi. (2013). *Industri Sandang*. Cimahi: tidak dipublikasikan.
- [29] Seksi Perindustrian DISKOPINDAGTAN Kota Cimahi. (2013). *Industri Tekstil*. Cimahi: tidak dipublikasikan.
- [30] Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [31] Sule, Ernie Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana-Prenada Media Group.
- [32] Suparyanto, R.W.. (2012). *Kewirausahaan Konsep dan Realita pada Usaha Kecil*. Bandung: Alfabeta.
- [33] Suryana, Yuyana dan Bayu, Kartib. (2011). *Kewirausahaan Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Jakarta: Kencana.
- [34] Wibowo, Singgih. (2010). *Petunjuk Mendirikan Usaha Kecil*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- [35] Zimmerer, Thomas W., et.al.. (2008). *Kewirausahaan dan Manajemen Wirausaha Kecil. (Edisi 5, Buku 1)*. Jakarta: Salemba Empat.