

# ALTERNATIF STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KECIL TAHU CIBUNTU DI KECAMATAN BANDUNG KULON KOTA BANDUNG

Haris Ardiansyah<sup>1</sup>  
Ima Amaliah<sup>2</sup>

## ABSTRAK

Paper ini bertujuan untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang sesuai untuk pengembangan usaha kecil Tahu Cibuntu di Kecamatan Bandung Kulon. Usaha Kecil dan Menengah merupakan usaha yang mampu bertahan dari serangan krisis yang terjadi di Indonesia pada tahun 1998. Kota Bandung merupakan satu-satunya kota yang memiliki UMKM terbanyak dan salah satunya ialah usaha kecil Tahu Cibuntu. Usaha Tahu ini mampu menyerap banyak tenaga kerja. Namun, pada tahun 2015 terjadi penurunan unit usahanya. Persoalannya, apakah faktor-faktor penentu usaha kecil dapat bertahan dari krisis ekonomi? Apakah terdapat strategi alternatif untuk mengembangkan usaha kecil Tahu Cibuntu di Kota Bandung? Jika iya, strategi yang seperti apakah yang sesuai untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha kecil Tahu Cibuntu di Kota Bandung? Paper ini mencoba untuk menjawab persoalan-persoalan ini. Berdasarkan survey lapangan dengan jumlah sampel sebanyak 165 pelaku usaha diperoleh bahwa terdapat dua faktor penentu usaha kecil dapat bertahan daripada berbagai krisis: faktor eksternal dan internal. Selain itu pula terdapat empat strategi dalam mempertahankan dan mengembangkan usaha kecil Tahu Cibuntu di Kota Bandung: strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T.

**Kata kunci: Usaha Kecil, Strategi Pengembangan, Faktor Internal, Faktor Eksternal**

---

<sup>1</sup> Alumni Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Unisba

<sup>2</sup> Dosen Program Studi Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Unisba

## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dikenal sebagai kelompok usaha yang tahan terhadap krisis ekonomi. Krisis pada tahun 1998 menyebabkan inflasi yang sangat tinggi hingga mencapai 77% dan kontraksi pertumbuhan ekonomi hingga mencapai -13,3% yang mengakibatkan pelaku usaha besar mengalami kebangkrutan karena biaya bahan baku impor yang tinggi akibat nilai tukar rupiah yang sangat lemah. Namun, kondisi itu tidak berlaku bagi UMKM yang lebih banyak menggunakan modal sendiri dibandingkan pelaku usaha besar yang menggunakan modal dari lembaga keuangan. Keterpurukan sektor perbankan berpengaruh signifikan terhadap biaya dana yang dipinjam oleh pelaku usaha menengah dan besar.

Selama tahun 2011-2013 jumlah unit usaha UMKM di Indonesia terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2013, jumlah unit usaha UMKM mencapai 56.53 Juta. Peningkatan UMKM ini juga diikuti Provinsi Jawa Barat, dimana pada tahun 2013-2014 jumlah unit usaha UMKM di Provinsi Jawa Barat terus mengalami peningkatan dari 201.455 unit usaha menjadi 201.997 unit usaha. Sementara itu, Kota Bandung berada di urutan kelima, Kota Bandung merupakan satu-satunya kota yang memiliki UKM terbanyak dengan kota-kota lain yang ada di Provinsi Jawa Barat. Cibuntu adalah salah satu sentra usaha tahu di Kota Bandung yang mampu menyerap ribuan tenaga kerja. Produksi tahu Cibuntu adalah yang terbesar di Kota Bandung. Hampir 70% tahu yang ada di Kota Bandung adalah produk dari industri tahu Cibuntu. Namun, pada tahun 2015 terjadi penurunan unit usaha dari 1120 unit menjadi 932 unit. Penyebab terjadinya penurunan jumlah unit usaha pada tahun 2015 adalah pertama, banyaknya pengusaha kecil, yang terlilit hutang pribadi. Kedua, tidak adanya pelanggan yang tetap

sehingga tingkat kepastian pasar rendah. Ketiga, harga-harga input produksi yang terus berfluktuasi seperti kacang kedelai, BBM, listrik dan kayu bakar. Keempat, biaya sewa tempat produksi yang terus meningkat dan kelima, terbatasnya modal yang dimiliki para pelaku usaha kecil tahu Cibuntu. Persoalannya, bagaimanakah strategi supaya usaha kecil ini dapat bertahan bahkan berkembang? Apakah sebenarnya faktor-faktor penentu suatu unit usaha dapat bertahan dan berkembang? Untuk menjawab persoalan-persoalan ini, paper ini bertujuan mengidentifikasi alternatif strategi yang sesuai untuk pengembangan usaha kecil Tahu Cibuntu di Kecamatan Bandung Kulon. Berdasarkan tujuan tersebut, pembahasan dalam paper ini terbagi kepada sepuluh bagian. Pertama, pembahasan terkait metodologi penelitian; kedua, pengertian strategi; ketiga, jenis-jenis strategi; keempat, pengertian pengembangan usaha; kelima, jenis-jenis pengembangan usaha; keenam, tahapan pengembangan usaha; ketujuh, gambaran responden Usaha Kecil Tahu Cibuntu Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung; ketujuh, identifikasi faktor-faktor penentu kemampuan bertahan usaha tahu Cibuntu di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung; kedelapan, Identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha kecil Tahu Cibuntu; kesembilan, strategi-strategi pengembangan unit usaha Tahu Cibuntu; kesepuluh, kesimpulan.

## METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penulisan paper ini jenis dan metode penelitian ini ialah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan teknis hasil wawancara dan kuesioner. Penelitian kualitatif berdasarkan data yang didapatkan. Sementara itu, penentuan sample penelitian berdasarkan tabel Issac dan Michael dengan tingkat kesalahan 10% yaitu sebanyak 165 unit usaha yang akan dijadikan sampel. Sementara itu, untuk memetakan alternatif strategi pada pelaku usaha kecil Tahu Cibuntu

maka digunakan analisis SWOT sebagai metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dalam suatu proyek bisnis atau perusahaan.

## PENGERTIAN STRATEGI

Menurut Rangkuti (2014: 3) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Perbedaan konsep tersebut ditunjukkan oleh perbedaan pandangan para tokoh mengenai strategi (Rangkuti, 2014:3). Pandangan-pandangan terkait pengertian strategi tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Chandler (1962), mengatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
- b. Leaned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965), mengatakan bahwa strategi adalah alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.
- c. Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steinter dan Miner (1977), mengatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus menerus, maupun adaptasi terhadap peluang dan ancaman eksternal, ataupun kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
- d. Porter (1985), mengatakan bahwa strategi ialah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
- e. Andrews (1980), mengatakan bahwa strategi adalah kekuatan motivasi untuk

stakeholders, seperti karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

- f. Hamel dan Prahalad (1995), mengatakan bahwa strategi adalah tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti pada bisnis yang dilakukan.

## JENIS-JENIS STRATEGI

Umar (2010: 29), menyatakan bahwa terdapat empat jenis strategi. Keempat strategi tersebut ialah strategi integrasi vertikal, strategi intensif, strategi diversifikasi dan strategi bertahan.

### 1. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Intergration Strategies*)

Strategi Integrasi Vertikal dibagi atas dua strategi yaitu strategi integrasi kedepan dan strategi integrasi kebelakang. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Intergration Strategies*).

- a. **Strategi Integrasi kedepan (*Forward Intergration*)**. Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu memilikinya. Hal ini dapat dilakukan bila mana perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang atau jasa mereka., sehingga mengganggu stabilitas produksi. Padahal, perusahaan mampu untuk

mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki.

- b. **Strategi Integrasi kebalakang (*Forward Integration*)**. Strategi Integrasi kebalakang merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak dapat lagi diandalkan.

## 2. Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi Intensif terbagi atas tiga strategi yaitu strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi penetrasi pasar.

- a. **Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)**. Strategi ini untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah – daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.
- b. **Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)**. Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa – jasa yang ada sekarang. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan jika produk atau jasa yang dihasilkan berada pada tahapan jenuh. Pesaing menawarkan produk sejenis lebih baik, lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.
- c. **Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)**. Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui

usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersamaan dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan atau usaha – usaha promosi lainnya.

## 3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi diversifikasi terbagi atas tiga kelompok yaitu strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi konglomerat, strategi diversifikasi horizontal.

- a. **Strategi Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification*)**. Strategi ini ditujukan untuk menambah produk atau jasa baru, tetapi tetap berkaitan. Dalam arti penambahan jasa atau produk untuk pengembangan perusahaan. Mencakup pemindahan suatu bisnis kebisnis yang baru tetapi tidak jauh dari bisnis inti perusahaan.
- b. **Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification*)**. Strategi ini sangat berbanding dari strategi diversifikasi konsentrik karena strategi ini ditujukan kepada perusahaan untuk menambah produk atau jasa baru, tetapi tidak ada kaitannya sama sekali dengan bisnis inti.
- c. **Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification*)**. Strategi dengan menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada.

## 4. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Strategi Bertahan dibagi atas empat kelompok yaitu strategi usaha patungan, strategi pengurangan biaya, strategi pengurangan usaha, dan strategi likuidasi.

- a. **Strategi Usaha Patungan (*Joint Venture Strategy*)**. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban – beban usahanya sendirian. Seringkali dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk sebuah organisasi yang terpisah dan telah membagi kepemilikan ekuitas pada entitas yang baru ini.

Implementasinya dalam kenyataan, dapat berjalan dengan baik. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan yang baru yang terpisah dari induk-induknya.

b. **Strategi Penciutan Biaya (*Rentrenchment Strategy*)**. Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini dilakukan karena terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. Strategi ini dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar pesaingnya. Dalam kenyataannya, strategi ini untuk menghemat biaya agar penjualan maupun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian aset perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sering mendapat kegagalan dalam berusaha padahal sumber daya cukup tersedia, kurang efisien dalam berusaha, atau diperlukan reorganisasi internal karena dianggap perusahaan terlalu cepat tumbuh.

c. **Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)**. Strategi menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan tersebut. Strategi ini sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

d. **Strategi Likuidasi (*Liquidation*)**. Merupakan strategi pengakuan dari suatu kegagalan. Bagaimana pun juga jika terus beroperasi akan mengalami kerugian terus menerus. Jadi, strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan lagi keberadaannya. Dengan menjual harta perusahaannya, maka pemegang saham dapat memperkecil kerugiannya.

## PENGERTIAN PENGEMBANGAN USAHA

Pengembangan usaha berarti usaha yang akan dibangun merupakan bagian dari entitas usaha yang sudah ada. Pengembangan usaha berarti mencari konsep terbaru untuk memperluas usaha atau memperkuat usaha agar lebih baik lagi (Subagyo, 2008:29).

## JENIS-JENIS PENGEMBANGAN USAHA

Menurut Subagyo (2008:29) pengembangan usaha terbagi atas dua jenis: pengembangan usaha vertikal dan pengembangan usaha horizontal.

1. **Pengembangan Usaha Vertikal**. Pengembangan usaha vertikal adalah pengembangan usaha dengan perluasan usaha dengan cara membangun unit bisnis baru yang masih memiliki hubungan langsung dengan bisnis utamanya.
2. **Pengembangan Usaha Horizontal**. Pengembangan usaha horizontal adalah pengembangan usaha baru yang bertujuan memperkuat bisnis utama untuk mendapatkan keunggulan komparatif, yang secara line produk tidak memiliki hubungan dengan bisnis utamanya.

## TAHAPAN PENGEMBANGAN USAHA

Menurut Anoraga (2007: 89) terdapat lima tahapan pengembangan usaha kecil. Kelima pengembangan usaha ini: identifikasi peluang, merumuskan alternative usaha, seleksi alternative, pelaksanaan alternative terpilih dan evaluasi.

1. **Identifikasi peluang**  
Peluang perlu diidentifikasi dan dirinci. Untuk itu diperlukan data dan informasi. Informasi dapat diperoleh dari berbagai sumber yakni rencana perusahaan, saran dan usul manajemen usaha kecil, program pemerintah dan hasil berbagai riset peluang usaha.
2. **Merumuskan alternatif usaha**  
Setelah informasi terkumpul dan dianalisis, maka pimpinan usaha atau

manajer usaha dapat merumuskan usaha apa saja yang mungkin dapat dibuka.

### 3. Seleksi alternatif

Alternatif yang banyak selanjutnya dipilih satu atau beberapa alternatif yang terbaik (prospektif). Untuk usaha yang prospektif dasar pemilihannya antara lain dapat menggunakan kriteria sebagai berikut: Ketersediaan pasar, Risiko kegagalan, dan harga.

### 4. Pelaksanaan alternatif terpilih

Setelah penentuan alternatif terpilih, maka tahap berikutnya adalah pelaksanaan yang terpilih tersebut.

### 5. Evaluasi

Evaluasi dimaksudkan untuk memberikan koreksi dan perbaikan terhadap usaha yang dijalankan, disamping itu juga diarahkan untuk dapat memberikan masukan bagi perbaikan pelaksanaan usaha selanjutnya.

## GAMBARAN RESPONDEN USAHA KECIL TAHU CIBUNTU DI KECAMATAN BANDUNG KULON KOTA BANDUNG

Berbicara tentang tahu di Bandung tepatnya didaerah cibuntu terdapat usaha *home industry* pembuatan tahu. Tahu cibuntu asal Bandung, Jawa Barat, sudah dikenal masyarakat luas. Awalnya usaha tahu cibuntu berdiri pada tahun 1965 ada seorang bangsa cina yang bernama Tjuan eng merupakan pembuat tahu cina atau disebut juga tahu Takoah. Tjuan eng memberikan sebagian besar ilmunya kepada warga cibuntu dan alat yang digunakan pun masih tradisional, yaitu menggunakan batu untuk menggiling kedelai. Pada tahun 1980, tahu cibuntu terus berkembang hingga sekarang.

Tahu cibuntu ini berbeda dengan tahu produksi daerah lainnya, baik dari segi rasa maupun bentuknya. Dari segi bentuk, tahu Cibuntu lebih besar dibandingkan dengan tahu jenis lainnya yaitu berukuran umumnya 5x5 cm. Selain itu, tahu Cibuntu juga lebih kenyal dan tidak mudah hancur waktu digoreng.

Dari segi rasa, tahu Cibuntu memiliki rasa yang berbeda dibandingkan tahu daerah lainnya, dalam industri tahu di Cibuntu, rasa tahu Cibuntu terasa khas. Rasa tahu Cibuntu lebih gurih dan selain itu tahu Cibuntu mempunyai kelebihan lain yaitu : tidak keras, tidak asam dan tidak asin, tanpa bahan pengawet (formalin), tidak menggunakan pewarna makanan. Keunggulan ini menjadi andalan tahu Cibuntu dalam menembus pasar.

Adapun Sentra Industri Tahu Cibuntu yang berkembang saat ini bukan terletak di daerah Kelurahan Cibuntu, namun tepatnya di Kelurahan Warung Muncang, Kelurahan Babakan Ciparay, dan Kelurahan Sukahaji.

1. **Jenis Kelamin.** Dari hasil yang dilakukan terhadap 165 responden pelaku usaha kecil tahu Cibuntu yang menjadi sampel penelitian ini lebih banyak dikelola oleh laki-laki sebanyak 122 orang atau sebesar 73,94 % dan perempuan sebanyak 43 orang atau sebesar 26,06 % dari jumlah responden.
2. **Usia.** Golongan usia terbanyak dari responden adalah usia antara 36-45 tahun sebanyak 54 orang (32,7%) dan golongan usia yang paling sedikit dari responden adalah usia kurang dari 25 tahun sebanyak 7 orang (4,2 %).
3. **Tingkat Pendidikan.** Sebesar 42,4% responden berpendidikan SD. Rendahnya tingkat pendidikan responden disebabkan faktor ekonomi dan motivasi responden yang rendah terhadap pendidikan.
4. **Lama usaha.** Sebesar 54.5 % sudah menjalankan usahanya lebih dari 11 tahun, 33.3 % responden dengan lama usahanya antara 6 tahun sampai 10 tahun dan 12.2 % responden dengan lama usaha kurang dari 5 tahun.
5. **Tenaga Kerja.** Berdasarkan hasil survey dari 165 responden pelaku usaha kecil tahu Cibuntu, sebanyak 86% responden memiliki jumlah tenaga kerja 5 orang dan 13% memiliki tenaga kerja 6-10, sedangkan responden yang mempunyai tenaga kerja 11-15 orang hanya 1%. Setelah melihat data tersebut, tidak ada satupun responden yang



Tabel 4.1 Tenaga Kerja Usaha Kecil Tahu Cibuntu Kecamatan Coblong Kota Bandung

| No | Tenaga Kerja                              | Jumlah Perusahaan | Persentase |
|----|---|-------------------|------------|
| 1  | Di kerjakan sendiri                       | -                 | -          |
| 2  | Di kerjakan sendiri dan keluarga          | 145               | 87.9%      |
| 3  | Di kerjakan sendiri dan pekerja           | 2                 | 1.2%       |
| 4  | Di kerjakan sendiri, keluarga dan pekerja | 18                | 10.9%      |
|    | Jumlah                                    | 165               | 100%       |

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa hanya ada 20 responden yang menggunakan tenaga kerja bukan dari keluarga dan sisanya mempekerjakan keluarganya sebagai tenaga kerja. Hal tersebut tentunya memberikan dampak positif dan negatif terhadap usahanya. Dampak positif dalam mempekerjakan keluarga adalah dapat meminimalisasi biaya penggunaan tenaga kerja. Namun disisi lain, kondisi tersebut bisa memberikan dampak negatif terhadap keuangan perusahaan jika tidak ada pengelolaan yang efektif pada sistem pengupahannya. Arus pengeluaran uang untuk pengupahan bisa saja tidak terkendali, dengan beralasan pada hubungan keluarga.

**Bahan Baku.** Bahan baku utama Tahu Cibuntu ialah kacang kedelai. Dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap 165 responden pelaku usaha kecil tahu Cibuntu, mereka menggunakan kacang kedelai impor dan lokal pada proses produksi tahu. Persentase penggunaan kacang kedelai impor 70% dan lokal 30% jika dalam keadaan normal. Persentase penggunaan tersebut dapat berubah jika sewaktu-waktu terjadi kenaikan pada harga bahan baku impor dan lokal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Penggunaan Bahan Baku dalam satu kali operasional

| No | Banyaknya Kedelai yang digunakan | Jumlah Perusahaan | Persentase |
|----|----------------------------------|-------------------|------------|
| 1  | 20 - 30 kg                       | 85                | 51.5%      |
| 2  | 31 - 40 kg                       | 13                | 7.9%       |
| 3  | 41 - 50 kg                       | 12                | 7.3%       |
| 4  | > 50 kg                          | 55                | 33.3%      |
|    | Jumlah                           | 165               | 100,0%     |

Berdasarkan data pada Tabel 2, dapat dilihat bahwa jumlah penggunaan bahan baku pada kegiatan produksi tiap pelaku usaha tentu berbeda-beda sesuai dengan tingkat permintaannya. Sementara itu berdasarkan hasil survey juga para pelaku usaha mendapatkan kacang kedelai dari koperasi, pasar dan pedagang cina. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Pengadaan Bahan Baku

| No | Sumber Pengadaan Bahan Baku | Jumlah Pers | Persentase |
|----|-----------------------------|-------------|------------|
| 1  | Koperasi                    | 150         | 90.9%      |
| 2  | Koperasi dan Pasar          | 12          | 7.3%       |
| 3  | Koperasi & Pedagang Cina    | 3           | 1.8%       |
|    | Jumlah                      | 165         | 100,0%     |

**Energi.** Bahan bakar minyak (Bensin, Solar) merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan produksi tahu Cibuntu. Adapun biaya untuk penggunaan solar, bensin dan kayu bakar dalam satu kali operasional dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Biaya Penggunaan Bahan Bakar Bensin, Solar dan Kayu Bakar dalam satu kali operasional

| No | Biaya Operasional (Bensin, Solar, Kayu Bakar) | Jumlah Perusahaan | Persentase |
|----|---|-------------------|------------|
| 1  | 50.000-100.000                                | 72                | 43.6%      |
| 2  | 100.000-200.000                               | 55                | 33.3%      |
| 3  | 200.000-300.000                               | 25                | 15.2%      |
| 4  | > 300.000                                     | 13                | 7.9%       |
|    | Jumlah  | 165               | 100,0%     |

Produksi tahu Cibuntu dikenal sebagai proses produksi yang memerlukan energi bahan bakar yang banyak dan menghasilkan air limbah tak sedikit. Pada tahun 2012, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) memberikan solusi alternatif dalam pengolahan limbah tahu secara anaerobic (polusi dan sanitasi) serta substitusi energi biogas. Hal tersebut tentunya harus bisa diterapkan pada semua unit usaha tahu Cibuntu agar limbah yang selama ini menjadi masalah utama dalam pencemaran lingkungan di daerah Kecamatan Bandung Kulon dapat teratasi. selain itu, biogas sebagai alternatif pun dapat menghemat biaya produksi sebagai pengganti bahan bakar minyak.

**Tempat Usaha.** Berkaitan status kepemilikan tempat usaha 165 responden pelaku usaha kecil tahu Cibuntu dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Status Kepemilikan Usaha Kecil Tahu Cibuntu

| Keterangan                 | Jumlah Perusahaan | Persentase |
|----------------------------|-------------------|------------|
| Milik Sendiri              | 27                | 16,4%      |
| Milik Keluarga             | 19                | 11,5%      |
| Milik Sendiri dan Keluarga | 46                | 27,9%      |
| Sewa                       | 73                | 44,2%      |
| Jumlah                     | 165               | 100,0%     |

Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa banyaknya jumlah responden yang melakukan sewa tempat usaha sebesar 44,2%. Ini artinya bahwa masih banyak pelaku usaha kecil Tahu Cibuntu tidak mempunyai tempat usaha sendiri sehingga mereka harus menyisihkan pendapatan mereka untuk pembayaran biaya sewa.

**Pemasaran.** Terdapat 8 faktor yang dapat mendukung dalam upaya pemasaran suatu produk, diantaranya saluran distribusi, tempat memasarkan produk, cara mempertahankan kualitas produk, pesanan, penentuan harga, potongan harga, cara pembayaran dan promosi.

1. Saluran distribusi yang digunakan para pelaku usaha Tahu Cibuntu dalam memasarkan produknya sebagian besar memilih saluran distribusi langsung supaya cepat ke tangan konsumen karena pemilihan saluran distribusi langsung lebih efektif dan efisien.
2. Tempat untuk memasarkan produk hampir tersebar di semua pasaran di Kota Bandung, antara lain Pasar Sukahaji, Pasar Andir, Pasar Caringin, Pasar Ciroyom, Pasar Kosambi, Pasar Simpang. Selain di pasar beberapa pelaku usaha kecil tahu Cibuntu mendistribusikan produknya ke Rumah makan, warung terdekat dan pedagang sayur keliling.
3. Cara pelaku usaha tahu Cibuntu mempertahankan kualitas tahu adalah dengan tidak memakai bahan pengawet, memilih kedelai yang bagus, selalu

menggunakan air bersih mulai dari pencucian, penggilingan, pengolahan hingga perendaman tahu yang akan dipasarkan, dan tidak menjual produk yang sudah lebih dari 2 atau 3 hari.

4. Sebagian besar pelaku usaha tahu Cibuntu menerima pesanan dari pedagang di pasar luar kota, adapun yang menerima pesanan untuk orang hajatan dan acara-acara lainnya sehingga produksi mengalami peningkatan.
5. Penentuan harga yang digunakan pelaku usaha tahu Cibuntu adalah hasil dari kesepakatan kelompok usaha tahu Cibuntu berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang telah mereka tetapkan.
6. Sebagian besar pelaku usaha tahu Cibuntu tidak melakukan potongan harga terhadap konsumen. Namun pada pembelian dalam jumlah banyak akan diberikan bonus pada jumlah pesannya.
7. Sebagian besar konsumen melakukan pembayaran secara tunai baik langsung maupun transfer via Bank, walaupun ada yang hutang akan dibayar pada pengambilan berikutnya.
8. Dari 165 responden pelaku usaha kecil tahu Cibuntu belum pernah mengadakan promosi melalui pameran, karena mereka belum mempunyai merk dan belum terdaftar di Departemen Kesehatan. Mereka melakukan promosi secara sederhana yaitu memberi bonus jumlah pembelian tahu, menjaga kualitas tahu dengan tidak menggunakan pengawet, menggunakan air bersih dan menjaga kepercayaan konsumen dengan tidak mempermainkan harga produk.

**Manajemen.** Berdasarkan hasil survey terhadap 165 responden pelaku usaha kecil Tahu Cibuntu, sebesar 80% tidak memiliki perencanaan yang strategis terhadap pengelolaan usahanya dengan alasan terbatasnya pengetahuan mereka mengenai manajemen atau pengelolaan usaha, sedangkan sisanya 20% beralasan mereka mengikuti sistem yang sudah ada sejak dari

dulu. Pengelolaan usaha pun dijalankan oleh para pelaku usaha sendiri atau keluarga, mereka masih tidak membuka peluang untuk melakukan pendelegasian terhadap usaha mereka (memperecayakan orang lain untuk mengelola). Untuk lebih jelasnya terkait data pengelolaan usaha dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Pengelolaan Usaha

| Keterangan                            | Jumlah Perusahaan | Persentase     |
|---------------------------------------|-------------------|----------------|
| Dikelola sendiri                      | 115               | 69,70%         |
| Dikelola keluarga (Istri Suami, Anak) | 47                | 28,48%         |
| Dikelola karyawan                     | 3                 | 1,82%          |
| <b>Jumlah</b>                         | <b>165</b>        | <b>100,00%</b> |

Berdasarkan Tabel 6, sebagian besar pengelolaan usaha di kelola oleh pemiliknya sendiri, hal tersebut memang baik untuk meminimalisasi biaya tenaga kerja dalam pengelolaan usaha, namun yang dikhawatirkan adalah ketika dimasa yang akan datang terjadi suatu masalah pada pemiliknya seperti faktor kesehatan, sehingga menyebabkan tidak terkendalinya pengelolaan usaha karena tidak adanya yang mengelola. Upaya pendelegasian harus segera dilakukan oleh para pelaku usaha kecil tahu Cibuntu agar usahanya dapat bertahan pada berbagai ancaman di masa depan.

**Modal.** Sebagian besar pelaku usaha kecil tahu Cibuntu dari total 165 responden memilih untuk menggunakan modal sendiri sebagai modal usahanya. Untuk lebih jelasnya terkait sumber modal pelaku usaha kecil Tahu Cibuntu dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Sumber Modal Usaha

| No | Sumber Modal Usaha | Jumlah Perusahaan | Persentase    |
|----|--------------------|-------------------|---------------|
| 1  | Sendiri            | 121               | 73,3%         |
| 2  | Patungan           | 25                | 15,2%         |
| 3  | Bank               | 10                | 6,1%          |
| 4  | Rentenir           | 9                 | 5,5%          |
|    | <b>Jumlah</b>      | <b>165</b>        | <b>100,0%</b> |

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa sebesar 73.3 % sumber modal sendiri sisanya sumber modal berasal dari patungan, Bank dan rentenir. Alasan utama mereka

menggunakan modal sendiri karena mereka tidak ingin ada beban hutang ke lembaga seperti perbankan ataupun rentenir. Dan jika ada rencana penambahan modal, mereka lebih memilih untuk melakukan modal patungan bersama keluarga dan teman-nya dengan sistem pembayaran yang sudah mereka tentukan sendiri. Hal tersebut tentunya memberikan hasil yang negatif terhadap beban hutang yang ada pada modal pinjaman. Namun disisi lain, jumlah ketersediaan modal terbatas sehingga dapat menghambat perkembangan pada usaha mereka. pelaku usaha diharapkan mencari informasi mengenai bantuan modal baik dari pemerintah atau lembaga lainnya, sehingga usahanya dapat berkembang dan bersaing.

## 2. Identifikasi Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil survey telah teridentifikasi tiga variabel faktor eksternal yakni persaingan, kebijakan pemerintah dan kondisi ekonomi domestic atau dunia.

**Persaingan.** Persaingan yang dirasakan pengusaha tahu Cibuntu sangat ketat. Hal ini di karenakan jenis produk yang dihasilkan cenderung sama dan tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Selain dari pesaing pelaku usaha tahu Cibuntu berskala lebih besar, pelaku usaha kecil tahu Cibuntu juga memiliki Pesaing yang berasal dari usaha sejenis yaitu usaha yang menghasilkan produksi tahu di Kota Bandung dan dianggap bersaing karena memiliki pangsa pasar yang sama. Pangsa pasar yang sama mendorong peningkatan persaingan usaha. Dalam menyikapi persaingan usaha tersebut, para pelaku usaha tahu Cibuntu melakukan peningkatan kualitas produk.

**Kebijakan pemerintah.** Berdasarkan pengakuan dari responden, bahwa sebagian besar dari mereka sudah pernah merasakan bantuan dari pemerintah kota Bandung. Adapun bantuan yang dirasakan pelaku usaha tahu Cibuntu adalah dalam bentuk bimbingan penyuluhan, pelatihan, promosi, dan bantuan sarana produksi. Selain itu, Program bantuan modal merupakan peluang yang sangat bermanfaat untuk mengatasi permasalahan modal dalam suatu usaha. Namun disisi lain,

sebagian besar responden pun mengkhawatirkan jika adanya peraturan pemerintah yang menyebabkan terjadinya relokasi tempat usaha atau tempat produksi tahu Cibuntu. Lokasi pabrik yang berada pada wilayah padat penduduk memang menjadi masalah sampai saat ini, karena masyarakat pasti terkena dampak dari limbah produksi tahu. Namun disisi lain, para pelaku usaha tahu Cibuntu sudah merasa nyaman dengan lokasi tempat usaha mereka yang sekarang.

**Kondisi Ekonomi Domestik dan Dunia.** Permasalahan yang timbul diakibatkan krisis ekonomi domestik maupun dunia adalah permasalahan yang paling ditakutkan oleh para pelaku usaha tahu Cibuntu. Kondisi ekonomi yang buruk akan menyebabkan beberapa dampak ekonomi lainnya seperti kenaikan harga bahan baku dan energi, rendahnya daya beli masyarakat sehingga pelaku usaha tahu Cibuntu harus mempunyai strategi yang jitu untuk mengatasi masalah ini agar usahanya tetap bertahan dari kondisi krisis tersebut. Sebagai contoh : jika terjadi permasalahan krisis ekonomi, usaha kecil dapat bertahan karena tidak adanya beban hutang ke lembaga perbankan, tetap melakukan kegiatan produksi walaupun harga bahan baku naik, bisa saja ukuran tahu yang diperkecil atau jumlah yang dikurangi dari takaran ketika kondisi normal.

### **IDENTIFIKASI KEKUATAN, KELEMAHAN, PELUANG DAN ANCAMAN USAHA KECIL TAHU CIBUNTU**

Berdasarkan identifikasi faktor eksternal dan internal maka dapat diidentifikasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap keberlangsungan usaha kecil tahu Cibuntu.

#### **1. Identifikasi Kekuatan**

Berkaitan kekuatan, telah teridentifikasi empat kekuatan pada usaha kecil tahu Cibuntu. Keempat kekuatan ini dijelaskan secara detail sebagai berikut.

- a. **Kualitas Produk Tahu Cibuntu yang superior.** Kualitas produk yang baik akan

diminati oleh para pelanggan. Rasa yang khas juga akan menjadi pembeda dari produk sejenis lainnya dikarenakan proses pembuatan yang paten atau telah dimiliki sendiri.

- b. **Usaha Kecil Tahu Cibuntu Memiliki pelanggan tetap.** Para pelaku usaha memiliki pelanggan yang loyal. Cita rasa yang khas dan sesuai selera menjadi alasan para konsumen untuk tetap berlangganan pada pelaku usaha kecil Tahu Cibuntu.
- c. **Superior Talenta Manajemen Usaha Kecil Tahu Cibuntu.** Pengelolaan usaha tahu Cibuntu memang belum dapat dikatakan profesional. Namun, kemampuan pengelolaan usaha yang diperoleh dari hasil turun temurun membuat usaha mereka tetap berjalan meski dengan pengetahuan terbatas.
- d. **Pemanfaatan Limbah.** Usaha tahu merupakan salah satu industri penghasil limbah yang banyak. Oleh karena itu, jika limbah tersebut dapat digunakan sebagai energi alternatif, maka akan meminimalisasi biaya penggunaan energi.

#### **3. Identifikasi Kelemahan**

Berkaitan kelemahan, telah teridentifikasi empat kelemahan pada usaha kecil tahu Cibuntu. Keempat kelemahan ini dijelaskan secara lebih detail sebagai berikut.

- a. **Rendahnya upaya promosi.** Para pelaku usaha kecil tahu Cibuntu mampu untuk melakukan promosi sendiri. Belum adanya upaya untuk meningkatkan promosi dengan bantuan teknologi informasi yang sedang berkembang. Upaya pelatihan promosi belum memberikan dampak yang nyata terhadap promosi usaha kecil tahu Cibuntu.
- b. **Masih rendahnya inovasi produk.** Kesadaran akan inovasi terhadap pengembangan produk baru masih rendah. Masih tingginya upaya untuk memproduksi produk yang sama dapat menghambat kemampuan bersaing dengan usaha lain yang sejenis.
- c. **Keterbatasan Modal.** Modal sendiri memang banyak digunakan oleh pelaku

usaha kecil tahu Cibuntu, dan sehingga beban hutang tidak ada. Namun disisi lain, jumlah modal yang terbatas bisa menghambat perkembangan usaha mereka.

b. **Pengelolaan yang belum professional.** Keterbatasan kemampuan manajemen dan tidak ada upaya pendelegasian menjadi salah satu kelemahan pada usaha kecil tahu Cibuntu.

#### 4. Identifikasi Peluang

Berkaitan peluang, telah teridentifikasi empat peluang pada usaha kecil tahu Cibuntu. Keempat peluang ini dijelaskan secara lebih detail sebagai berikut.

a. **Terbukanya pemasaran luar negeri.** Pelaku usaha tahu Cibuntu berskala besar sudah melakukan kegiatan ekspor produk mereka ke beberapa negara ASEAN seperti Malaysia dan Singapura. Hal ini menjadi tantangan supaya pelaku usaha kecil tahu Cibuntu dapat mengikuti jejak mereka.

b. **Pesaing yang sudah merasa puas diri.** Kelengahan dari pesaing harus dimanfaatkan semaksimal mungkin supaya usaha kecil tahu Cibuntu satu langkah lebih depan dari pesaing.

c. **Bantuan Pemerintah.** Adanya program pinjaman modal bagi pelaku usaha kecil-menengah dapat dimanfaatkan oleh para pelaku usaha kecil tahu Cibuntu untuk meningkatkan produksi mereka.

d. **Penolakan Substitusi Produk.** Tahu sudah menjadi makanan pokok bagi masyarakat Indonesia. Cita rasa yang khas pada tahu membuat masyarakat tetap loyal terhadap makanan yang satu ini. Terlebih jika ada kenaikan harga daging, tingkat permintaan masyarakat terhadap tahu akan meningkat.

#### 1. Identifikasi Ancaman

Selain kekuatan, kelemahan dan peluang, telah teridentifikasi juga empat hal yang dapat mengancam keberlangsungan usaha kecil Tahu Cibuntu. Keempat ancaman ini secara detailnya dijelaskan sebagai berikut.

a. **Kenaikan harga bahan baku dan energi.** Kenaikan dapat terjadi dikarenakan beberapa masalah ekonomi seperti berfluktuasinya nilai tukar rupiah, terjadinya krisis ekonomi dunia yang mengakibatkan negara pemasok bahan baku bermasalah, dan kelangkaan.

b. **Teknologi modern yang digunakan Pesaing.** Teknologi dalam industri menjadi suatu alat penunjang untuk meningkatkan hasil produksi.

c. **Kepercayaan konsumen yang berkurang.** Dalam suatu usaha, kepercayaan konsumen merupakan segalanya agar usaha tersebut tetap bertahan dan mempunyai reputasi yang baik. Isu penggunaan formalin memang menjadi salah satu masalah yang harus diatasi oleh para pelaku usaha kecil tahu Cibuntu supaya masyarakat tidak ragu untuk membeli produk.

d. **Inovasi produk yang dilakukan pesaing.** Adanya variasi produk yang dihasilkan pesaing menjadi daya tarik tersendiri pada suatu usaha. Oleh karena itu, pelaku usaha harus bisa membuat inovasi terbaru juga untuk produknya.

### STRATEGI-STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KECIL TAHU CIBUNTU DI KECAMATAN BANDUNG KULON KOTA BANDUNG

Strategi-strategi pengembangan usaha kecil Tahu Cibuntu diperoleh dari matriks SWOT yang dibuat dari hasil identifikasi pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dianalisis. Untuk lebih jelasnya terkit matriks SWOT yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar 2.

|  |  |  |
|--|--|--|
| INTERNAL   | <b>STRENGTHS (S)</b><br>1. Kualitas Produk yang superior<br>2. Superior talenta manajemen<br>3. Memiliki pelanggan yang tetap<br>4. Pemanfaatan Limbah   | <b>WEAKNESSES (W)</b><br>1. Terbatasnya modal usaha<br>2. Rendahnya inovasi produk<br>3. Rendahnya upaya promosi<br>4. Pengelolaan yang belum profesional  |
| EKSTERNAL  |  |  |
| <b>OPPORTUNITIES (O)</b><br>1. Terbukanya pasar luar negeri<br>2. Adanya bantuan pemerintah<br>3. Penolakan substitusi produk<br>4. Pesaing yang sudah merasa puas diri<br>5. Adanya teknologi yang lebih modern | <b>STRATEGI SO</b><br>1. Menjaga kualitas produk<br>2. Menembus pasar luar negeri<br>3. Menjaga hubungan yang baik dengan koperasi<br>4. Meningkatkan skala usaha<br>5. Menggunakan energi alternatif  | <b>STRATEGI WO</b><br>1. Melakukan diversifikasi produk<br>2. Meningkatkan kegiatan promosi<br>3. Melakukan ekspansi pasar<br>4. Melakukan pendelegasian pengelolaan usaha<br>5. Melakukan pinjaman modal usaha  |
| <b>TREATHS (T)</b><br>1. Kenaikan harga bahan baku dan energi<br>2. Teknologi modern yang digunakan pesaing<br>3. Inovasi produk yang dilakukan pesaing<br>4. Kepercayaan konsumen yang berkurang                | <b>STRATEGI ST</b><br>1. Meningkatkan kualitas dan mutu misal inovasi produk<br>2. Kerjasama dengan lembaga terkait<br>3. Melakukan sosialisasi proses produksi<br>4. Memaksimalkan pelatihan diversifikasi produk<br>5. Melakukan minimalisasi biaya input produksi<br>6. Menggunakan energi alternatif | <b>STRATEGI WT</b><br>1. Melakukan sosialisasi proses produksi<br>2. Kerjasama dengan pelaku usaha lainnya<br>3. Meningkatkan kegiatan promosi<br>4. Melakukan diversifikasi produk<br>5. Pengembangan SDM terhadap penggunaan teknologi<br>6. Memaksimalkan bantuan pemerintah<br>7. Melakukan pinjaman modal untuk memperbarui teknologi |

**Gambar 2. Matriks SWOT Usaha Kecil Tahu Cibuntu**

Berdasarkan Gambar 2 matriks SWOT Usaha Kecil Tahu Cibuntu diperoleh terdapat empat strategi alternative untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha kecil Tahu tersebut. Keempat strategi tersebut ialah strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T.

Terdapat lima hal yang perlu dilakukan dalam strategi S-O.

1. Menjaga kualitas produk
2. Menembus pasar luar negeri
3. Menjaga hubungan yang baik dengan koperasi
4. Meningkatkan skala usaha
5. Menggunakan energy alternative

Terdapat lima hal yang perlu dilakukan dalam strategi W-O.

1. Melakukan diversivikasi produk
2. Kerjasama dengan pelaku usaha lainnya
3. Melakukan ekspansi pasar

4. Melakukan pendelegasian pengelolaan usaha
5. Melakukan pinjaman modal usaha

Terdapat enam hal yang perlu dilakukan dalam strategi S-T.

1. Meningkatkan kualitas dan mutu misal inovasi produk
2. Kerjasama dengan lembaga terkait
3. Melakukan sosialisasi proses produksi
4. Memaksimalkan pelatihan diversifikasi produk
5. Melakukan minimalisasi biaya input produksi
6. Menggunakan energi alternatif

Terdapat tujuh hal yang perlu dilakukan dalam strategi W-T.

1. Melakukan sosialisasi proses produksi
2. Kerjasama dengan pelaku usaha lainnya
3. Meningkatkan kegiatan promosi
4. Melakukan diversifikasi produk
5. Pengembangan SDM terhadap penggunaan teknologi
6. Memaksimalkan bantuan pemerintah
7. Melakukan pinjaman modal untuk memperbarui teknologi

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan secara keseluruhan dalam bagian analisis dapat disimpulkan tiga hal. Kesimpulan pertama, bahwa terdapat dua faktor penentu unit usaha Tahu Cibuntu dapat bertahan dan berkembang. Faktor Internal yang terdiri dari 7 variabel dan 3 unsur: variabel tenaga kerja merupakan unsur *startup size*; variabel bahan baku, energy, tempat usaha, manajemen dan pemasaran merupakan unsur *capital intensity*; variabel modal merupakan unsur *debt structure*. Faktor eksternal terdiri dari 3 variabel: persaingan, kebijakan pemerintah dan kondisi ekonomi baik domestic atau dunia. Kesimpulan kedua, terdapat empat kekuatan, empat kelemahan, empat peluang dan empat ancaman di Usaha kecil Tahu Cibuntu. Kesimpulan ketiga terdapat empat strategi utama dalam pengembangan usaha kecil Tahu Cibuntu: strategi S-O (terdapat 5 hal yang perlu dilakukan), strategi W-O (terdapat 5 hal yang perlu dilakukan), strategi S-T (terdapat 6 hal yang perlu dilakukan) dan strategi W-T (terdapat 7 hal yang perlu dilakukan).

## BIBLIOGRAFI

BPS, B. P. (2014).

Dedy, H., Sri S., Amiluhur, S, 2007, *Faktor-Faktor Penentu Pertumbuhan Usaha Industri Kecil: Kasus Pada Industri Gerabah Dan Keramik Kasongan*, Bantul, Yogyakarta, makalah

Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Jawa Barat. *Studi Industri Mikro, Kecil dan Menengah* (2016).

Harimurti Subanar, 2001, *Manajemen Usaha Kecil*, BPFE, Yogyakarta

Indra Ismawan, 1999, *Kredit Usaha Kecil plus Pendampingan (secara Individual / kelompok) : "Alternatif Pemberdayaan Usaha Kecil"* USAHAWAN, No 12 TH XXVIII DESEMBER 1999, hal 15-22

Mudrajat Kuncoro, Irwan Adimaschandra Supomo, 2003, *Analisis Formasi Keterkaitan, Pola Kluster dan Orientasi Pasar: Studi Kasus Sentra Industri Keramik di Kasongan, Kabupaten Bantul, DIY*, Jurnal empirika, Volume 16, No.1, Juni

Sri Susilo, Y dan Sri Handoko, B, 2002, *dampak Krisis Ekonomi Terhadap Kinerja Sektor Industri, Pendekatan Model Keseimbangan Umum Terapan INDORANI*, Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia, vol. 17, No 3 Juli 2002, hal 243-257

Sri Susilo, 2005, *Strategi Survival Usaha Mikro-Kecil*, Telaah Bisnis, Volume 6, Nomor 2, Desember, hal 161-168

Teguh S, 2002, *Model alternative Pembiayaan Usaha Kecil*, USAHAWAN No 06 TH XXXI Juni 2002, hal 52-55

Vita Sarasi, 2001, *Strategi Pengembangan Bisnis Berbasis Kualitas Produk pada usaha kecil dan menengah di Jawa barat*, USAHAWAN No 04 TH XXX APRIL, 2001 hal 30-33