

ANALISIS KINERJA INDUSTRI KECIL SONGKOK DI SENTRA INDUSTRI KECIL SONGKOK GRESIK

Malikul dan MT Safirin
Teknik Industri FTI UPN “Veteran” Jawa Timur

INTISARI

. Salah satu permasalahan di Sentra Industri Kecil Songkok Gresik dan juga industri-industri lainnya adalah pengukuran kinerjanya hanya didasarkan pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan memang penting, tetapi masih ada aspek-aspek lain yang juga penting dan perlu diperhatikan karena berpengaruh terhadap kinerja industri, yaitu : aspek pelanggan (pasar), proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode yang digunakan adalah *Balanced Scorecard (BSC)*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja bisnis / industri dengan 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* digunakan untuk membobot masing-masing perspektif dan masing-masing Faktor Keberhasilan Kritis.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Rata-rata kinerja Industri kecil yang diteliti menunjukkan sebesar 2.06 (kategori cukup), Faktor-faktor keberhasilan kritis yang banyak mempengaruhi rendahnya kinerja industri kecil adalah : TATO.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Critical Succes Factors, AHP*

PENDAHULUAN

Industri kecil dan desa kerajinan merupakan salah satu komponen penting dalam struktur perekonomian nasional, karena mampu menyerap banyak tenaga kerja dan memanfaatkan potensi sumberdaya alam yang demikian melimpah di Indonesia. Oleh karena itu keberadaan industri kecil yang jumlahnya cukup banyak dan tersebar di seluruh tanah air dapat menjadi salah satu alternatif penyediaan lapangan kerja.

Penelitian ini dilakukan di Sentra Industri Kecil Songkok Gresik yang memproduksi berbagai jenis songkok. Kebanyakan pengrajin dalam Sentra Industri Kecil ini menekuni usahanya secara turun-menurun dan mengelola usahanya secara konvensional. Oleh karenanya rata-rata pertumbuhan usahanya lambat dan sulit bersaing dengan produk industri besar dan produk-produk impor.

Salah satu permasalahan di Sentra Industri Kecil Wedoro dan juga industri-industri lainnya adalah pengukuran kinerjanya hanya didasarkan pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan memang penting,

tetapi masih ada aspek-aspek lain yang juga penting dan perlu diperhatikan karena berpengaruh terhadap kinerja industri, yaitu : aspek pelanggan (pasar), proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, dalam penelitian ini digunakan Metode Balance Score Card (BSC). Untuk mengukur bobot masing-masing aspek dan juga bobot masing indikator dalam setiap aspek tersebut digunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Tujuan penelitian ini adalah menentukan kinerja industri dan bobot masing-masing indikator-indikator dan aspek-aspek keuangan, pelanggan (pasar), proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut UU No.9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil dinyatakan bahwa usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria sbb: (Handoyo, 2002)

- Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,-
- Milik Warga Negara Indonesia.
- Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan.
- Berbentuk usaha perseorangan, berbadan usaha yang tidak berbadan hukum atau usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (1993) ” Pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional dari suatu organisasi sehingga bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran , standart, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Tujuan pengukuran kinerja menurut Mulyadi (1993) adalah sebagai berikut :

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Untuk memberikan dasar bagi penilaian suatu prestasi dalam organisasi
3. Untuk memberikan motivasi bagi manajer di dalam menjalankan bagiannya seirama dengan tujuan pokok perusahaan secara keseluruhan.

Metode Balance Scor card (BSC)

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan pada tahun 1992 di USA. Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Secara bebas, pengertian *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non-keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal. (Robert S. Kaplan, 1992 dan Gasperz, 1998).

Metode *Balanced Scorecard* diterjemahkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan. Menurut Amin Widjaja (2002), Visi berarti situasi masa akan

datang yang dikehendaki oleh suatu perusahaan. Misi adalah rumusan tentang apa yang harus kita kerjakan dan tuntaskan (*what must we do or what must accomplish*) untuk mewujudkan visi perusahaan. Strategi mendukung pencapaian visi dan misi suatu badan usaha serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat menentukan keberhasilan badan usaha dalam mencapai tujuan dan sasaran usahanya (Kaplan dan Young, 1995 dan Mulyadi, 2001).

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik yaitu 1) komprehensif, 2) koheren, 3) seimbang, dan 4) terukur.

Faktor keberhasilan kritis dalam Empat Perspektif

1). Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)

Ukuran-ukuran yang dapat digunakan dalam perspektif finansial adalah sebagai berikut :

1. *Return On Total Assets (ROA)*

Return on total assets atau pengembalian total aktiva merupakan salah satu bentuk rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan badan usaha untuk menghasilkan laba, tetapi dengan lebih menekankan pada pengoptimalan pengembalian sejumlah aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

$$\text{Rumus : ROA} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

2. *Return On Investment (ROI)*

Return on investment menjelaskan hubungan antara keuntungan yang diperoleh dari operasi perusahaan dengan jumlah investasi yang digunakan untuk mendapatkan keuntungan dari operasi tersebut.

$$\text{Rumus : ROI} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$$

3. *Return on Equity (ROE)*

ROE ini mengukur tingkat kemampuan badan usaha untuk menghasilkan laba dengan menekankan pada optimalisasi pengembalian atau pembagian deviden pada pemegang saham.

$$\text{Rumus : ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

4. *Prosentase Profit Margin*

Profit Margin ini menghubungkan laba bersih dengan penjualan. Laba bersih dapat meningkat jika penjualan dan efisiensi produksi meningkat sehingga biaya menurun.

$$\text{Rumus : Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

5. *Prosentase Sales Growth*

Sales Growth mengukur seberapa besar tingkat pertumbuhan atas penjualan produk badan usaha untuk segmen tertentu.

Rumus :

$$\text{Sales Growth} = \frac{(\text{Penjualan Periode sekarang} - \text{Penjualan Periode lalu})}{\text{Penjualan Periode lalu}} \times 100\%$$

6. *Total Assets Turnover (TATO)*

Total assets turnover merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari asset badan usaha dalam menghasilkan penjualan, hal ini harus diperhatikan apakah badan usaha telah melakukan modernisasi peralatan atau tidak yang menyebabkan rasio *total assets turnover* menurun.

$$\text{Rumus : TATO} = \frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2) **Perspektif Pelanggan**

Pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah :

1. *Customer retention (CRE)*

Mempertahankan konsumen yang dimiliki (*customer retention*) merupakan suatu cara yang menjaga dan mengembangkan pangsa pasar. Biasanya *customer retention* akan memberi petunjuk tentang loyalitas konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan.

$$\text{Rumus : CRE} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

2. *Customer Acquisition*

Pengukuran dapat ditentukan dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan pada saat itu. Jumlah pelanggan baru yang meningkat akan dapat memberikan keuntungan finansial yang lebih maksimal.

$$\text{Rumus : Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

3. *Persentase Of Complain (PC)*

Keluhan pelanggan yang dimaksud disini adalah semua keluhan dari konsumen tentang produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan selain keluhan tentang keterlambatan pengiriman. Rumus :

$$\% \text{Number of Complaint} = \frac{\text{Jumlah Transaksi Dikeluhkan Tiap Thn}}{\text{Jumlah Transaksi Tiap Tahun}} \times 100\% \text{ On}$$

4. Time Delivery (OTD)

Jika perusahaan sering terlambat dalam mengirim barang yang dipesan oleh pelanggan maka akan menyebabkan pelanggan tidak mempercayai perusahaan tersebut.

$$\text{Rumus : OTD} = \frac{\text{Jumlah Pengiriman Tepat Waktu}}{\text{Jumlah Pengiriman}} \times 100\%$$

5. Sales Return (SR)

Jika banyak barang yang sudah dibeli pelanggan dikembalikan lagi karena tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta pelanggan, berarti kualitas barang dihasilkan patut dipertanyakan.

$$\text{Rumus : SR} = \frac{\text{Return Penjualan}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

3). Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja perusahaan untuk perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa tolak ukur yaitu :

a. *Supplier Lead Time* (SLT)

Supplier lead time menyatakan waktu rata-rata yang diperlukan supplier untuk mengirimkan barang yang dipesan.

b. *Percentage Of Defective Unit* (PDU)

Dengan diketahuinya persentase cacat dari produk maka manajemen segera mengambil tindakan-tindakan improvement untuk meminimalkan cacat produk yang dihasilkan.

$$\text{Rumus : PDU} = \frac{\text{Jumlah Produk cacat}}{\text{Total Produk Yang Dihilangkan}} \times 100\%$$

a. *Number of Transaction*

Semakin tinggi prosentase dalam transaksi yang dilakukan (*Number of Transaction*), maka kinerja akan mengalami peningkatan. Hal inilah yang dapat memberikan keuntungan oleh pihak perusahaan.

Rumus :

$$\% \text{Number of Transaction} = \frac{(\text{Jmlh Transaksi Periode sekarang} - \text{Jmlh Periode Lalu})}{\text{Jumlah Transaksi Periode Lalu}} \times 100\%$$

4) Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran yang dilakukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain :

a. *Employee Turnover* (ETO)

Tingkat *employee turn over* yang tinggi akan merugikan perusahaan karena dalam proses merekrut karyawan baru diperlukan berbagai macam biaya seperti *hiring cost* (biaya perekrutan) dan *training cost* (biaya pelatihan) bahkan pesangon bagi karyawan yang keluar.

Rumus :

$$\%Employee\ Turn\ over = \frac{Jumlah\ Pekerja\ yang\ Keluar}{Jumlah\ Pekerja} \times 100\%$$

b. *Suggestion Rate (SR)*

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan melalui usulan diberikan akan menaikkan rasa kepemilikan karyawan sehingga karyawan semakin giat dan mau berusaha bekerja dengan lebih baik bagi perusahaan.

$$Rumus : SR = \frac{Jumlah\ Saran\ Karyawan}{Total\ Karyawan} \times 100\%$$

c. *Absenteeism*

Absenteeisme menunjukkan frekuensi kerugian waktu kerja akibat karyawan tidak bekerja.

Rumus :

$$\%Jumlah\ Karyawan\ Absent = \frac{Total\ Hari\ Pekerja\ Absent}{Total\ Hari\ Pekerja\ Kerja} \times 100\%$$

b. *Tardiness*

Pengukuran ini sebagai indikator tingkat kedisiplinan dari karyawan terhadap peraturan jam kerja masuk yang telah ditetapkan.

$$Rumus : Tardiness = \frac{Jumlah\ Hari\ Kerja\ Karena\ Terlambat}{(Jumlah\ Karyawan \times Jumlah\ Hari\ Kerja)} \times 100\%$$

c. *Percentage Of New Employee (PNE)*

Pengukuran ini dimaksudkan untuk mengetahui banyaknya tenaga kerja baru yang direkrut dibandingkan dengan total karyawan yang telah dimiliki perusahaan.

Rumus :

$$PNE = \frac{Jumlah\ Karyawan\ Baru\ Yang\ Direkrut}{Total\ Karyawan} \times 100\%$$

d. *Employee Training (ET)*

Training pada karyawan merupakan suatu proses dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan.

Rumus :

$$\%Employee\ Training = \frac{Jumlah\ Pekerja\ yang\ Pelatihan}{Jumlah\ Pekerja} \times 100\%$$

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process dikembangkan oleh seorang guru besar matematika dari University of Pittsburg bernama Thomas L. Saaty. Perbedaan antara model *AHP* dengan model pengambilan keputusan lainnya adalah pada jenis inputnya. Model-model sebelumnya menggunakan input yang kuantitatif sehingga model tersebut hanya mengolah hal-hal yang bersifat kuantitatif. Jadi dapat dikatakan bahwa model *AHP* adalah suatu model pengambilan keputusan

yang bersifat komprehensif, memperhitungkan hal-hal kuantitatif dan kualitatif (Bambang Permadi, 1992).

Prinsip Dasar Analytical Hierarchy Process

Penyusunan AHP harus memperhatikan tiga prinsip dasar proses hierarki analitik yang perlu diketahui yaitu : (Thomas L. Saaty, 28)

1. Menggambarkan dan menguraikan secara hierarkis, yang kita sebut secara hierarkis yaitu memecah-mecah persoalan menjadi unsur-unsur yang terpisah-pisah.
2. Perbedaan prioritas dan sintesis, yang kita sebut penetapan prioritas yaitu menentukan peringkat elemen-elemen menurut relatif pentingnya.
3. Konsistensi logis yaitu menjamin bahwa semua elemen dikelompokkan secara logis dan dikelompokkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis.

Penyusunan Hierarki

Secara umum hierarki dibagi menjadi 2 jenis, yaitu:

a. Hierarki struktural

Suatu masalah yang kompleks akan diuraikan menjadi elemen-elemennya menurut ciri atau besaran tertentu seperti jumlah, bentuk, ukuran, atau warna. Jadi hierarki ini erat kaitannya dengan bagaimana kita memilih suatu masalah melalui pembagian objek yang diamati menjadi kelompok yang lebih kecil dan seterusnya menjadi kelompok kecil.

b. Hierarki Fungsional

Hierarki fungsional, level yang satu mempengaruhi di bawahnya (Bambang Permadi, 1992).

Menetapkan Prioritas

Langkah pertama dalam menetapkan prioritas elemen-elemen dalam persoalan keputusan adalah dengan membuat matrik perbandingan, yaitu elemen-elemen dibandingkan berpasangan terhadap suatu kriteria yang ditentukan untuk perbandingan berpasangan ini, matrik secara unik mencerminkan dari segi prioritas, mendominasi, dan didominasi.

Tabel 1 Tabel Matrik Perbandingan Berpasangan

C	A ₁	A ₂	A ₃
A ₁	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃
A ₂	A ₂₁	A ₂₂	A ₂₃
A ₃	A ₃₁	A ₃₂	A ₃₃

Bandingkan elemen di A₁ di kolom kiri dengan elemen A₁, A₂, A₃, dan seterusnya di atasnya berkenaan dengan sifat C di sudut kiri atas. Nilai a_{ij} adalah nilai perbandingan elemen A_i terhadap elemen A_j yang menyatakan hubungan :

- Seberapa jauh tingkat kepentingan A_i bila dibandingkan dengan A_j, atau
- Seberapa banyak kontribusi A_i terhadap kriteria C dibandingkan A_j, atau
- Seberapa jauh dominasi A_i bila dibandingkan dengan A_j, atau
- Seberapa banyak sifat kriteria C terhadap pada A_i dibandingkan dengan A_j.

Tabel 2 Skala Perbandingan Menurut Saaty

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh sama
3	Sedikit lebih penting	Penilaian lebih sedikit memihak salah satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Lebih penting	Penilaian lebih memihak pada salah satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
7	Sangat penting	Salah satu elemen sangat berpengaruh dan didominasinya tampak secara nyata
9	Mutlak lebih penting	Bukti bahwa salah satu elemen lebih penting dari pasangannya pada tingkat keyakinan tertinggi
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara judgement di atas	Nilai ini diberikan jika terdapat keraguan diantara dua penilaian yang berdekatan
Kebalikan	$A_{ij} = 1/a_{ji}$ (jika aktifitas I mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktifitas j maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding i	

Bobot yang dicari dinyatakan dalam vector $w = (w_1, w_2, w_3, \dots, w_n)$. Nilai w_n menyatakan bobot relatif kriteria A_n terhadap keseluruhan set kriteria subsistem tersebut. Pada situasi yang konsisten sempurna (*teoritis*) maka didapatkan hubungan :

$$a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk} \text{ untuk semua } i, j, k$$

Dan matriks yang didapatkan adalah matriks yang konsisten.

Dengan demikian nilai perbandingan yang didapatkan dinyatakan dalam vector W sebagai :

$$A_{ij} = w_i / w_j \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

Dari persamaan di atas dapat dibuat persamaan berikut :

$$A_{ij} \cdot (w_i / w_j) = 1 \quad i = 1, 2, 3, \dots, n$$

Dan dengan demikian didapatkan :

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot w_j / w_i = n \quad i = 1, 2, 3, \dots, n$$

Yang ekuivalen dengan persamaan $A \cdot W = n \cdot W$ dimana dalam teori matriks, formula tersebut menyatakan bahwa W adalah Eugene vector dari matrik A dengan Eugene value n . Bila matrik ditulis secara lengkap maka persamaan tersebut akan terlihat sebagai berikut :

$$\begin{bmatrix} w_1 & w_1 & \dots & w_1 \\ w_1 & w_2 & & w_n \\ w_2 & w_2 & \dots & w_2 \\ w_1 & w_2 & & w_n \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ w_n & w_n & \dots & w_n \\ w_1 & w_2 & & w_n \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \end{bmatrix}$$

variable n di atas dapat diganti dengan sebuah vektor α sebagai berikut: $A \cdot W = \alpha \cdot W$

Dimana A merupakan matrik $n \times n$, W adalah Eugene vektor, dan α adalah Eugene value ($\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_n$).

Konsistensi

Konsistensi adalah jenis pengukuran yang tidak dapat terjadi begitu saja atau mempunyai syarat tertentu. Pengukuran konsistensi dalam model *Analytical Hierarchy Process* meliputi dua tahap (Bambang Permadi, 1992 : 14) yaitu :

- a. Mengukur konsistensi setiap matriks perbandingan.
- b. Mengukur konsistensi keseluruhan hirarki.

Dan dengan nilai Eugene value yang maksimum (α maks) dapat dihitung indeks konsistensi (*Consistency Index, CI*) yaitu dengan rumus :

$$CI = (\alpha \text{ maks} - n) / (n - 1)$$

Dimana α merupakan nilai Eugene value dan n adalah ukuran matriks. Selanjutnya indeks konsistensi tersebut diubah dalam bentuk rasio konsistensi (*Consistency Ratio, CR*) dengan cara membaginya dengan suatu indeks random (*Random Index, IR*).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini Variabel Dependen (terikat) yang diamati adalah Kinerja Perusahaan. Sedangkan Variabel Independen (bebas) yang diamati adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Populasi yang diamati adalah industri kecil Songkok Gresik. Dengan teknik "Purposive Sampling" criteria : Jumlah tenaga kerja maksimal 100 orang dan telah berumur sekurang-kurangnya 3 tahun, diperoleh 10 pengrajin sandal dan sepatu sebagai sample.

Skor yang digunakan adalah 1, 2, dan 3. Kriteria penilaiannya adalah :

- $0,00 \leq \text{total hasil pengukuran} < 1,68 \Rightarrow$ kinerja perusahaan kurang
- $1,68 \leq \text{total hasil pengukuran} < 2,34 \Rightarrow$ kinerja perusahaan cukup
- $2,34 \leq \text{total hasil pengukuran} < 3,00 \Rightarrow$ kinerja perusahaan baik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengumpulan data Kinerja Industri Kecil **Songkok** Gresik, seperti tersebut pada table 3

Tabel 3 Kinerja Industri Kecil **Songkok** Gresik

Pengusaha	<i>Financial</i>			<i>Customer</i>			PBI			P&P			Jumlah Score Terbobot
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot	
Moch. Shokib	2,000	0,391	0,782	2,674	0,367	0,381	2,163	0,146	0,316	1,908	0,096	0,183	1,662
Bandi	2,545	0,428	1,089	1,947	0,316	0,615	2,105	0,094	0,273	2,695	0,163	0,439	2,341
Umar Hasan	1,370	0,483	0,661	2,695	0,276	0,744	3,000	0,141	0,423	1,998	0,101	0,202	2,030
Majid	2,176	0,49	0,399	2,790	0,605	0,851	2,000	0,143	0,286	1,529	0,093	0,142	1,678
H. Agus	2,554	0,556	1,420	2,723	0,249	0,678	3,000	0,115	0,345	2,345	0,081	0,190	2,633
H. Gufron	1,567	0,439	0,688	3,000	0,311	0,933	2,777	0,146	0,405	2,461	0,104	0,256	2,282
Achmad Huda	1,290	0,372	0,592	2,000	0,372	0,610	2,142	0,106	0,306	2,002	0,150	0,186	1,751
Imaz	1,998	0,507	1,013	2,331	0,277	0,646	2,670	0,147	0,392	1,751	0,069	0,121	2,170
Taufik	1,284	0,466	0,598	2,756	0,299	0,824	2,163	0,156	0,824	2,243	0,078	0,175	1,334
Alifuddin	2,002	0,351	0,703	2,674	0,351	0,339	2,383	0,189	0,450	2,648	0,109	0,289	1,781
Jumlah	18,786	4,042	7,945	25,590	3,423	6,621	24,403	1,383	4,020	21,580	1,044	2,183	19,662
Rata-rata	1,8786	0,4042	0,7945	2,5590	0,3423	0,6621	2,4423	0,1383	0,4020	2,1580	0,1044	0,2183	1,9662

Tabel 4 *Score* Terbobot Perspektif Keuangan Industri Kecil Songkok Gresik

Pengusaha	ROI			ROE			PM			TATO			Jumlah Score Terbobot
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot	
Moch. Shokib	2	0,206	0,412	2	0,161	0,322	2	0,178	0,356	2	0,455	0,910	2,000
Bandi	3	0,179	0,537	3	0,260	0,780	2	0,104	0,312	2	0,458	0,916	2,545
Umar Hasan	2	0,284	0,568	1	0,200	0,200	1	0,087	0,174	1	0,428	0,428	1,370
Majid	3	0,176	0,528	2	0,483	0,966	2	0,094	0,188	2	0,247	0,494	2,176
H. Agus	3	0,459	1,362	2	0,160	0,320	2	0,100	0,300	2	0,286	0,572	2,554
H. Gufron	2	0,165	0,330	1	0,483	0,433	2	0,094	0,188	2	0,308	0,616	1,567
Achmad Huda	2	0,205	0,400	1	0,289	0,289	1	0,096	0,192	1	0,409	0,409	1,290
Imaz	2	0,168	0,336	2	0,328	0,656	2	0,120	0,240	2	0,383	0,766	1,998
Taufik	2	0,187	0,374	1	0,335	0,335	1	0,097	0,194	1	0,381	0,381	1,284
Alifuddin	2	0,106	0,212	2	0,283	0,566	2	0,164	0,328	2	0,448	0,896	2,002
JUMLAH	23	2,135	5,059	17	2,982	4,867	17	1,134	2,472	17	3,803	6,388	18,786
RATA-RATA	2,300	0,214	0,506	1,700	0,298	0,487	1,700	0,113	0,247	1,7	0,380	0,639	1,879

Dari Tabel 3 dan 4 tersebut terlihat bahwa perspektif keuangan mempunyai kontribusi (bobot) paling besar terhadap kinerja industri kecil (0,40), diikuti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, terkecil pembelajaran dan pertumbuhan terendah (0,10).

Rata-rata Kinerja industri kecil Songkok Gresik adalah 1,97 (Kategori **Cukup**). Kinerja industri kecil tertinggi terjadi pada industri kecil milik Haji Agus dengan kinerja sebesar 2,63 (Kategori **Baik**), kinerja industri kecil terendah terjadi pada industri kecil milik Pak Taufik dengan kinerja sebesar 1,33 (Kategori **kurang**). Rendahnya kinerja industri kecil banyak disebabkan oleh faktor TATO. TATO rendah karena penjualan bersih perusahaan rendah, dan terlambatnya modernisasi teknologi yang digunakan dan training terhadap karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata kinerja sentra industri kecil yang diteliti menunjukkan sebesar 2.237 (kategori cukup). Faktor-faktor keberhasilan kritis yang banyak mempengaruhi kinerja industri adalah : TATO .

Oleh karena itu saran yang diberikan adalah perlu adanya upaya perbaikan keuangan industri kecil yang dimulai dengan mengadakan modrnisasi teknologi, pembelajaran terhadap para karyawan, misalnya dengan mengadakan training dan promosi untuk meningkatkan jumlah pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- BPS, 2002, **Jawa Timur Dalam Angka**, BPS Jatim, Surabaya
- Gasperz, V., 1998, **Manajemen Produktifitas Total : Strategi Peningkatan Produktifitas Bisnis Global**, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Handoyo, Kemal W., Djoko S., dkk, **Pola Rencana Induk Wilayah Pusat Pertumbuhan Sentra Industri Kecil dan Desa Kerajinan Jawa Timur**, Pappeda Jatim, Surabaya.
- Kaplan, R. And Norton, D., 2000, **Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Score Card**, Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, **Balance Score Card, Alat Manajemen Komtemporer Untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan**, Salemba, jakarta.
- Saati, T.L., 1994, *Decision Making In Economic, Political, Social and Technological Environment*, Vol. VII, University of Pittsburgh