

Kajian Kinerja Industri Kecil dan Desa Kerajinan dengan Metode Balance Score Card (BSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus di Beberapa Sentra Industri Kecil di Kabupaten Sidoarjo, Pasuruan, Mojokerto dan Gresik)

Mochamad Tutuk Safirin
UPN "Veteran" Jawa Timur

Abstract: The small industry and handicraft villages is the one of important thing on the economical structure, because of capability absorbing the human resources and exploiting the huge potential natural resources in Indonesia. The large amount of the small industry, but on the balance with the high performance. Thus, the development of the industry is low and get the difficulty competing toward the advance industry and imported product. The Metod which is used are Balanced Scorecard (BSC), and Analytical Hierarchy Process (AHP. The Balanced Scorecard was used to measure business/industry performance with 4 perspectives, i. e.: financial perspective, market. Perspective, internal business process perspective and study and development process perspective. The Analytical Hierarchy Process (AHP) method was used to measuring the weighted of the every perspective and every critical success factor. The result of the research indicate that the small industrial performance averages amount of 2.06 (medium category), The critical success factor influence much enough the low of the small industry performances are : ROI, TATO, MAPE and ROE. The map of the small industry and handicraft villages, based on the performance as follows: 23% small industry are on the low category, 62 % small industry are on the medium category, and only 15% industry are on the advance category.

Keywords: Balanced Scorecard, Critical Succes Factors, Analytical Hierarchy Process (AHP)

Industri kecil dan desa kerajinan merupakan salah satu komponen penting dalam struktur perekonomian nasional, karena mampu menyerap banyak tenaga kerja dan memanfaatkan potensi sumber daya alam yang demikian melimpah di Indonesia. Laju pertumbuhan Angkatan Kerja yang lebih besar dibanding laju pertumbuhan kesempatan/lapangan kerja telah mengakibatkan jumlah pengangguran di Indonesia cukup besar. Dampak dari penambahan jumlah angkatan kerja yang tidak memperoleh kesempatan kerja akibat tidak tertampung dalam bursa kerja dan tidak dapatnya menciptakan lapangan kerja sendiri akibat keterbatasan-keterbatasannya, dapat menimbulkan

kerawanan sosial yang mengarah ke kejahatan. Oleh karena itu keberadaan industri kecil yang jumlahnya cukup banyak dan tersebar di seluruh tanah dapat menjadi salah satu alternatif penyediaan lapangan kerja.

Jumlah industri kecil di Indonesia cukup banyak, namun belum banyak diimbangi dengan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, jumlah industri kecil yang demikian banyak ini rata-rata pertumbuhannya lambat dan sulit bersaing dengan produk industri besar dan produk-produk impor. Kinerja industri merupakan salah satu kriteria yang digunakan untuk mengukur pertumbuhan industri. Dengan pengukuran kinerja-kinerja industri kecil dan desa kerajinan dapat diketahui peta industri di berbagai wilayah tanah air. Selama ini pengukuran kinerja industri hanya didasarkan pada aspek keuangan.

Alamat Korespondensi:

Mochamad Tutuk Safirin, UPN "Veteran" Jawa Timur
Jl. Mbah Nanggul No. 40, RT 06/Rw 02 Desa Siwalan
Panji Kecamatan Buduran, Sidoarjo. Telp. (031) 8960511

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. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja industri kecil dari berbagai aspek tersebut sehingga bisa dirumuskan model pembinaan dan pengembangan industri kecil dan desa kerajinan secara lebih komprehensif.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: a) Untuk mengetahui kinerja industri kecil dan desa kerajinan; b) Untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja industri kecil dan desa kerajinan dan c) Menyusun peta industri kecil dan desa kerajinan berdasarkan peta kerjanya.

Pengertian sentra industri kecil adalah sekelompok usaha sejenis dengan sejumlah pengrajin sebagai tenaga kerja bekerja ditempatnya masing-masing yang dapat dibina secara efektif dan dipertanggungjawabkan oleh Aparat Pembina. Sentra industri pada dasarnya merupakan peningkatan secara bertahap setelah 2-3 tahun dari suatu kelompok kerja serta kelompok usaha bersama (KUB) yang tumbuh di desa. KUB merupakan suatu kelompok yang berada pada tingkatan belajar usaha, jenis yang diusahakan beraneka ragam dan memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia secara apa adanya.

Menurut UU No.9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil dinyatakan bahwa usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang. Adapun kriteria usaha kecil yang ditetapkan oleh UU No. 9 tahun 1995 adalah:

- Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp200.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp1.000.000.000,-
- Milik Warga Negara Indonesia.
- Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.

- Berbentuk usaha perseorangan, berbadan usaha yang tidak berbadan hukum atau usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Adapun ciri-ciri lain dari industri kecil adalah sebagai berikut: pengelolaan berdasarkan keterampilan tradisional, peralatan produksi umumnya sederhana, pola usaha dan organisasi perusahaan umumnya masih memerlukan bimbingan mengenai kewirausahaan, memerlukan bantuan pengadaan dan pemasaran.

Menurut Mulyadi (2001), konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu: *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menyatakan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek, keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Menurut Mulyadi (2001) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- Komprehensif
- Koheren
- Seimbang.
- Terukur.

Metode *balanced scorecard* memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategi. Sasaran-sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena metode *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 1992) menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Ringkasan penjabaran dari keempat perspektif itu adalah sebagai berikut:

- *Financial perspective*, memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya.

- *Customer perspective*, memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.
- *Internal and Proses Business Perspective*, memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.
- *Learning and Growth perspective*, merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, pra sarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, proses bisnis internal.

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif. Peralatan AHP adalah sebuah hierarki suatu fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hierarki suatu masalah-masalah kompleks tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompoknya, kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi suatu hierarki.

Kelebihan AHP dibandingkan dengan yang lainnya:

- Struktur yang berhierarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih sampai pada sub-sub criteria yang paling dalam.
 - Memperhatikan validitas sampai dengan batas inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan dan memperhitungkan daya tahan atau ketahanan *output* analisis sensitivitas pengambilan keputusan
- Prosedur AHP dikelompokkan dalam lima langkah, yaitu
- Pembangunan model AHP
 - Pairwise comparison
 - Check konsistensi
 - Evaluasi keseluruhan bobot.
 - Kebijakan group pengambil keputusan.

METODE

Variabel bebas yang diamati adalah :

- Aspek keuangan,
- Aspek pelanggan
- Aspek proses bisnis internal
- Aspek pembelajaran dan pertumbuhan

Variabel terikat yang diamati adalah kinerja industri. Industri yang dijadikan objek penelitian adalah:

- Sentra industri Sandal Wedoro Sidoarjo
- Sentra industri Songkok Gresik
- Sentra industri Patung Batu Trowulan Mojokerto
- Sentra industri Meubel Pasuruan

Sampel diambil dengan teknik *purposive sampling* dengan kriteria:

- Umur industri sekurang-kurangnya 3 tahun.
 - Maksimal jumlah tenaga kerja 100
- Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan survei. Data yang diperoleh selanjutnya diolah dengan
- Metode BSC: untuk mengukur kinerja industri
 - Metode AHP: untuk memberi bobot aspek-aspek kinerja dan untuk merangking alternatif-alternatif model pembinaan
 - Diagram Tulang Ikan: untuk menganalisis sebab akibat

Penelitian dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana Gambar 2.

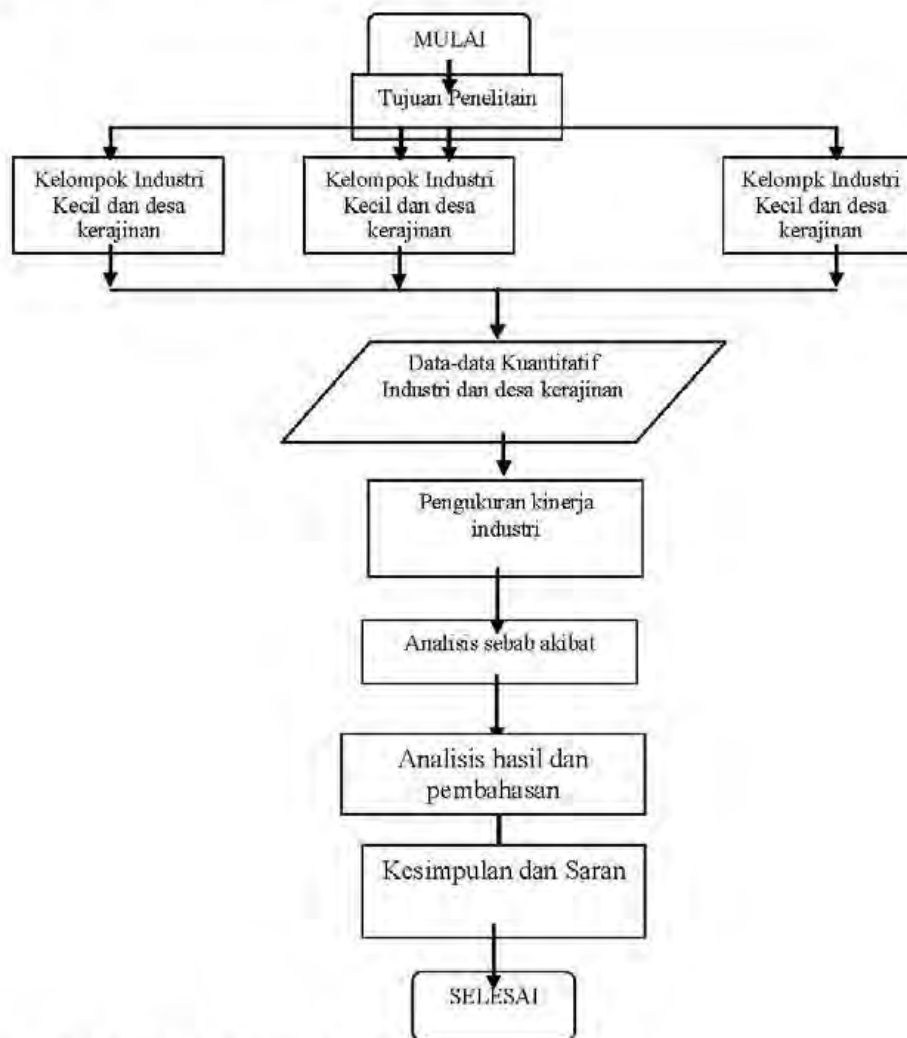
HASIL

PEMBAHASAN

Pada Tabel 1 s/d 4, dapat dilihat bahwa Perspektif finansial pada ke-4 sentra industri kecil yang diteliti mempunyai bobot yang paling besar. Bobot Perspektif finansial pada ke 4 sentra industri kecil yang diteliti adalah:

- Sentra Industri Kecil Sandal Wedoro Sidoarjo sebesar 0,40;
- Sentra Industri Kecil Songkok Gresik sebesar 0,40;
- Sentra Industri Kecil Patung Batu Trowulan Mojokerto sebesar 0,38;
- Sentra Industri Kecil Maubel Pasuruan sebesar 0,54.

Hal ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan mempunyai kontribusi paling besar terhadap kinerja industri kecil, diikuti perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan terendah pembelajaran dan pertumbuhan, kecuali pada sentra industri kecil Sandal Wedoro urutannya dari besar ke kecil adalah keuangan, proses bisnis internal, pelanggan dan terendah pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 1. Langkah-langkah Penelitian

Rata-rata Kinerja industri kecil dari ke 4 sentra industri kecil yang diamati adalah 2,06 (Kategori cukup, mempunyai range Skor terbobot 1,68 s/d < 2,34). Peta desa kerajinan/industri kecil dilihat dari kinerjanya adalah: 23% industri kecil kategori kurang, 62% industri kecil kategori cukup, dan hanya 15% industri kecil kategori baik.

Beberapa factor keberhasilan kritis penyebab rendahnya kinerja industri kecil adalah : ROI, ROE, PM dan TATO. Rendahnya Nilai ROI, ROE, PM dan TATO tersebut dapat disebabkan karena rendahnya pendapatan bersih yang diterima oleh para pengusaha kecil. Dalam BSC rendahnya kinerja dalam satu perspektif dapat ditelusuri sebab akibatnya dengan faktor-faktor dalam perspektif lainnya. Oleh

karena itu Pendapatan bersih rendah ini dapat disebabkan karena beberapa factor pemicu dari perspektif lainnya, kurangnya factor pemicu pembelajaran para karyawannya menyebabkan kualitas produk kurang baik, kualitas produk yang kurang baik menyebabkan kepuasan pelanggan kurang sehingga berdampak sulit mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru, kualitas produk yang kurang baik juga dapat menyebabkan daya saing dalam pemasaran lemah, daya saing yang lemah dapat menyebabkan harga produk rendah, dan selanjutnya berakibat rendahnya nilai jual produk industri kecil.

Factor pemicu pembelajaran dan pertumbuhan yang menyebabkan Rendahnya Nilai ROI, ROE, PM dan TATO dapat dilihat pada faktor-faktor

Tabel 1. Kinerja Industri Kecil Sandal Wedoro Sidoarjo

Pengusaha	FINANSIAL			CUSTOMER			PBI			P & P			Jml Score terbobot
	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot	Score	Bobot	Score Terbobot	
Bpk. Muis	1,457	0,293	0,426	1,812	0,056	0,101	1,499	0,479	0,718	2,837	0,172	0,488	1,733
Zainuri	2,825	0,365	1,031	2,520	0,142	0,358	2,309	0,415	0,958	2,584	0,078	0,201	2,548
Ibu Yuli	2,739	0,281	0,769	2,837	0,125	0,355	2,082	0,470	0,979	1,501	0,123	0,184	2,287
Hariri	1,669	0,236	0,393	2,997	0,208	0,623	2,168	0,082	0,178	2,801	0,474	1,356	2,550
Yanto	2,932	0,662	1,940	2,997	0,094	0,281	2,193	0,101	0,221	1,469	0,142	0,208	2,650
Wahab	2,923	0,132	0,385	3,003	0,389	1,168	1,847	0,118	0,217	2,390	0,361	0,862	2,632
H.Baidarus	1,508	0,469	0,707	2,450	0,297	0,727	2,163	0,068	0,147	2,334	0,166	0,387	1,968
Tarom	2,094	0,460	0,963	3,000	0,258	0,774	2,157	0,122	0,263	2,002	0,161	0,322	2,322
Ibu Sri	1,684	0,554	0,332	2,997	0,081	0,242	0,088	0,152	0,317	2,379	0,213	0,506	1,397
H. Yurnis	2,445	0,556	1,359	2,997	0,165	0,478	1,623	0,148	0,224	1,703	0,130	0,221	2,282
Jumlah	22,276	4,008	8,305	27,610	1,815	5,107	18,129	2,155	4,222	22,000	2,020	4,735	22,369
Rata-rata	2,2276	0,4008	0,8305	2,7610	0,1815	0,5107	1,8129	0,2155	0,4222	2,2000	0,2020	0,4735	2,237

Tabel 2. Kinerja Industri Kecil Songkok Gresik

Pengusaha	Financial			Customer			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 Majid	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
H. Agus	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. Gufron	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
Achmad Huda Imaz	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
Taufik	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
Alifuddin	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
Jumlah	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
Rata-rata	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
	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
	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

keberhasilan kritis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang bobotnya tinggi tapi skornya rendah, yaitu produktifitas karyawan dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu upaya perbaikan keuangan industri kecil harus dimulai dengan mengadakan pembelajaran terhadap para karyawan, misalnya dengan mengadakan *training*. Sedang untuk meningkatkan kepuasan karyawan bisa diupayakan dengan pemberian insentif dan perbaikan manajemen

sehingga karyawan merasa puas karena kehidupan masa depannya terjamin.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil penelitian pada 4 sentra industri kecil di Kabupaten Sidoarjo, Gresik, Mojokerto dan Pasuruan dapat ditarik kesimpulan sbb.:

Tabel 3. Kinerja Industri Kacil Patung Batu Trowulan Mojokerto

Pengusaha	Finansial			Pelanggan			PBI			P & P			Total Score terbobot
	Bobot	Score	Score terbobot	Bobot	Score	Score terbobot	Bobot	Score	Score terbobot	Bobot	Score	Score terbobot	
Bpk.Ribut	0.175	1.551	0.27	0.241	1.579	0.38	0.175	1.933	0.338	0.409	2.828	1.16	2.14
Bpk Anton	0.320	0.320	0.62	0.392	1	0.392	0.36	2.52	0.36	0.13	2.901	0.13	1.142
Bpk Slamet	0.395	0.1412	0.56	0.361	1.565	0.56	0.138	1.55	0.214	0.107	1.998	0.213	1.547
Bpk Dariyanto	0.365	1.215	0.44	0.432	1.26	0.554	0.142	2.03	0.336	0.061	2.897	0.176	1.458
Bpk Hariyanto	0.424	2.127	0.90	0.467	1.933	0.90	0.058	2.054	0.119	0.052	2.374	0.123	2
Bpk Aris W	0.405	2.628	1.06	0.341	1.859	0.63	0.124	2.067	0.26	0.130	2.53	0.33	2.28
Bpk Sugeng	0.405	2.2	0.895	0.341	2.6	0.88	0.127	2.6	0.3	0.13	2.042	0.26	2.33
Bpk Marto	0.265	2.79	0.73	0.595	1.623	0.97	0.073	2.656	0.19	0.068	2.458	0.17	2.06
Bpk Ponidi	0.562	2.477	1.39	0.288	1.928	0.55	0.069	1.327	0.09	0.081	2.717	0.22	2.25
Bpk Mintoyo	0.527	2.072	1.09	0.327	1.909	0.62	0.079	2.48	0.62	0.068	2.441	0.17	2.076
Jumlah	3.843	18.792	7.955	3.785	17.256	6.436	1.345	21.217	2.827	1.236	25.186	2.952	20.830
Rata-rata	0,3843	1,8792	0,7955	0,3785	1,7256	0,6436	0,1345	2,1217	0,2827	0,1236	2,5186	0,2952	2,083

Tabel 4. Kinerja Industri Kecil Meubel Pasuruan

PERUSAHAAN	Finansial			Pelanggan			PBI			P & P			TOTAL SCORE TERBOBOT
	Score (S)	Bobot (B)	Score Terbobot	Score (S)	Bobot (B)	Score Terbobot	Score (S)	Bobot (B)	Score Terbobot	Score (S)	Bobot (B)	Score Terbobot	
Murochim	2,778	0,308	0,855	2,604	0,293	0,763	1,451	0,338	0,490	2,229	0,060	0,133	2,241
H. Ahmad Rif'an	1,27	0,682	0,886	1,416	0,157	0,223	1,162	0,085	0,098	2,169	0,075	0,162	1,369
Slamet	1,226	0,239	0,293	0,297	0,050	0,0148	1,45	0,635	0,920	1,809	0,076	0,137	1,3648
H. Sutrisno	2,151	0,644	1,385	1,263	0,239	0,301	1,58	0,056	0,088	2,135	0,061	0,130	1,904
H. Sukri	1,593	0,596	0,949	2,547	0,264	0,672	1,652	0,087	0,143	1,739	0,053	0,092	1,856
M. Abdullah	2,057	0,668	1,374	1,908	0,169	0,322	1,228	0,1	0,122	2,595	0,063	0,163	1,981
H. Muksin	0,95	0,582	0,552	2,179	0,284	0,618	1,462	0,082	0,119	2,997	0,052	0,155	1,444
Abdul Rochman	2,824	0,627	1,770	4,037	0,225	0,908	2,029	0,079	0,160	2,135	0,070	0,149	2,987
M. Taufiq	2,681	0,545	1,461	1,652	0,281	0,464	1,088	0,081	0,088	1,504	0,092	0,138	2,151
Hanin	2,84	0,545	1,547	2,097	0,281	0,584	1,176	0,081	0,095	1,846	0,092	0,169	2,395
Jumlah	20,37	5,436	11,072	20	2,243	5,003	14,278	1,624	2,323	21,158	0,694	1,428	19,657
Rata-rata	2,037	0,5436	1,1072	2	0,2243	0,5003	1,4278	0,1624	0,2323	2,1158	0,0694	0,1428	1,9657

- Rata-rata kinerja sentra industri kecil yang diteliti menunjukkan sebesar 2.06 (kategori cukup).
- Faktor-faktor keberhasilan kritis yang banyak mempengaruhi kinerja industri adalah: ROI, ROE, PM dan TATO
- Peta desa kerajinan/industri kecil dilihat dari kinerjanya adalah: 23% industri kecil kategori kurang, 62% industri kecil kategori cukup, dan hanya 15% industri kecil kategori baik.

Saran

Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang factor-faktor yang berpengaruh dengan metode Regresi Berganda atau Taguchy.

Instansi-instansi terkait perlu melakukan perbaikan-perbaikan pada industri-industri yang masih berkategori kurang dan cukup.

DAFTAR RUJUKAN

- BPS. 2002. Jawa Timur dalam Angka. BPS Jatim. Surabaya
- Gasperz, V. 1998. *Manajemen Produktifitas Total: Strategi Peningkatan Produktifitas Bisnis Global*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Handoyo, Kemal, W., Djoko S., dkk. *Pola Rencana Induk Wilayah Pusat Pertumbuhan Sentra Industri Kecil dan Desa Kerajinan Jawa Timur*. Surabaya: Pappeda Jatim.
- Handoyo, dkk. 2005. *Perancangan dan Implementasi Pemantauan Perkembangan Sentra Industri Kecil dan Desa Kerajinan dengan Model Konfigurasi Indikator Pendukung*. Jakarta: DP2M, Dikti, Depdiknas.
- Instruksi Presiden No. 8/1989. Tentang Koordinasi Pembinaan dan Pengembangan Kawasan Industri.
- Kaplan, R., and Norton, D. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Score Card*. Jakarta: Erlangga.

- Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur, No. 80/1999, tentang Rencana Induk Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil dan Kerajinan di Jawa Timur, tahun 1999–2009, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur.
- Keputusan Presiden RI, No. 53/1989, tentang Kawasan Industri.
- Mulyadi. 2001. *Balance Score Card, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba.
- Peraturan Pemerintah, No. 17/1984, tentang Kewenangan Pengaturan, Pembinaan, dan Pengembangan Industri.
- Review Rencana Induk Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil dan Kerajinan di Jawa Timur. 1993. Pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur.
- Saati, T.L. 1994. *Decision Making In Economic, Political, Social and Technological Environment*, Vol. VII, University of Pittsburgh.
- Sunardi. 1995. *Pengaruh Karakteristik Pengusaha Terhadap Keberhasilan Usaha pada Industri Kecil Genteng Di Yogyakarta*, Thesis. Bandung: ITB.