

ISSN : 1412-5331

MAJALAH ILMIAH
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEMARANG

S O L U S I

Vol. 8 No. 3 Juli 2009

Peran Pemimpin dan Kepercayaan untuk Mewujudkan
Perkembangan Organisasi
Febrina Nafasati

Kajian Pasar Modal : Peran dan Fungsinya bagi *Stakeholder*
Ardiani Ika S

Peran Pemimpin dan Kepemimpinan di Lingkungan Bisnis
yang Berubah untuk Kasus Indonesia 20 Tahun ke Depan
Emrinaldi Nur DP

Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Audit Report Lag* (ARL)
Lina Anggraeny Parwati, Yohanes Suhardjo

Analisis Kebijakan Pendanaan *Capital Expenditure*,
Pendekatan : *Pecking Order, Financial Leverage*, Manajerial Hipotesis
(Studi Empiris pada Perusahaan *Go Public Non Keuangan* di BEJ)
Rasyid Mei Mustafa, Sujono

Kemampuan Laba, Piutang, Persediaan, Biaya Administrasi dan
Penjualan, Rasio Laba Kotor, *Current Ratio* dan *Return on Asset*
Untuk Memprediksi Perubahan Laba di Masa Depan (Studi Kasus
pada Perusahaan Manufaktur di BEI Tahun 2003-2007)
Desy Wulan Sari, Ardiani Ika S

Strategi Pemasaran Pedagang Mikro Pasar Tradisional dalam
Mengantisipasi Persaingan dengan Pasar Modern (Studi Kasus pada
Sejumlah Pedagang Mikro di Pasar Bulu dan Pasar Peterongan)
B. Junianto Wibowo

Kinerja Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Adanya
Toko Modern dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*
(Studi Kasus di Kota Semarang)
Retno Wijayanti, Eddy Sutjipto

Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* terhadap
Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada
Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta)
Irianing Suparlinah, Indra Nurmanto, I Wayan Mustika

Kerjasama Internasional dan Strategi Perusahaan
Masuk ke Pasar Internasional
Andy Kridasusila

S O L U S I

Vol. 8 No. 3 Juli 2009

Peran Pemimpin dan Kepercayaan untuk Mewujudkan
Perkembangan Organisasi
Febrina Nafasati

Kajian Pasar Modal : Peran dan Fungsinya bagi *Stakeholder*
Ardiani Ika S

Peran Pemimpin dan Kepemimpinan di Lingkungan Bisnis
yang Berubah untuk Kasus Indonesia 20 Tahun ke Depan
Emrinaldi Nur DP

Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Audit Report Lag (ARL)*
Lina Anggraeny Parwati, Yohanes Suhardjo

Analisis Kebijakan Pendanaan *Capital Expenditure*,
Pendekatan : *Pecking Order, Financial Leverage, Manajerial Hipotesis*
(Studi Empiris pada Perusahaan *Go Public Non Keuangan* di BEJ)
Rasyid Mei Mustafa, Sujono

Kemampuan Laba, Piutang, Persediaan, Biaya Administrasi dan
Penjualan, Rasio Laba Kotor, *Current Ratio* dan *Return on Asset*
Untuk Memprediksi Perubahan Laba di Masa Depan (Studi Kasus
pada Perusahaan Manufaktur di BEI Tahun 2003-2007)
Desy Wulan Sari, Ardiani Ika S

Strategi Pemasaran Pedagang Mikro Pasar Tradisional dalam
Mengantisipasi Persaingan dengan Pasar Modern (Studi Kasus pada
Sejumlah Pedagang Mikro di Pasar Bulu dan Pasar Peterongan)
B. Junianto Wibowo

Kinerja Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Adanya
Toko Modern dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*
(Studi Kasus di Kota Semarang)
Retno Wijayanti, Eddy Sutjipto

Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* terhadap
Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada
Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta)
Irianing Suparlinah, Indra Nurmanto, I. Wyan Mustika

Kerjasama Internasional dan Strategi Perusahaan
Masuk ke Pasar Internasional
Andy Kridasusila

SOLUSI

Mengkaji masalah-masalah sosial, ekonomi dan bisnis
Terbitan 3 bulan sekali
(Januari, April, Juli, Oktober)

Penerbit :
Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Pelindung :
Rektor Universitas Semarang

Penanggungjawab :
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Dewan redaksi :
Prof. Dr. Pahlawansjah Harahap, SE, ME (USM)
Prof. Dr. Imam Ghozali M.Com, Hons.Akt (UNDIP)
Prof. Supramono SE, MBA, DBA(UKSW)
Prof. Dr. Dra. Sulastri ME. M.kom (UNISRI)
Dr. Ir. Kesi Widjajanti SE MM (USM)

Redaktur Pelaksana :
Andy Kridasusila SE MM
Ardiani Ika S., SE MM Akt
Adijati Utaminingsih SE MM

Sekretaris Redaksi :
Amerti Irvin Widowati SE MSi Akt

Tata Usaha :
Ali Arifin

Alamat Penerbit/Redaksi :
Jl. Soekarno Hatta (Tlogosari)
Telp. (024) 6702757, Fax. (024) 6702272
SEMARANG – 50196

Terbit Pertama kali : Juli 2002

KATA PENGANTAR

Sungguh merupakan kebahagiaan tersendiri bagi kami, tatkala kami dapat hadir rutin setiap 3 bulan sekali untuk saling bertukar pikiran mengenai hal-hal baru di bidang ilmu ekonomi baik manajemen, akuntansi maupun studi pembangunan.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan banyak terima kasih kepada pembaca, pengirim artikel yang antusias untuk melakukan tukar pikiran dan berkomunikasi melalui media ini. Sekiranya hal ini dapat dipertahankan, maka selain kehadiran kami akan selalu dapat terlaksana dengan tepat waktu dan artikel yang beragam, wawasan pembaca juga akan semakin luas.

Penerbitan majalah ilmiah SOLUSI kali ini menghadirkan 10 (sepuluh) artikel yang telah kami anggap layak untuk diterbitkan, dengan harapan artikel-artikel ini dapat menjadi tambahan referensi bagi para pembaca dan menjadi sumbangan kami terhadap dunia ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu ekonomi bagi pengembangan organisasi swasta maupun institusi pemerintahan Negara Republik Indonesia.

Hormat kami,

Redaksi

SOLUSI

Vol. 8 No. 3 Juli 2009

ISSN : 1412-5331

DAFTAR ISI

1. Peran Pemimpin dan Kepercayaan untuk Mewujudkan Perkembangan Organisasi 1 - 7
Febrina Nafasati
2. Kajian Pasar Modal : Peran dan Fungsinya bagi *Stakeholder* 9 - 16
Ardiani Ika S
3. Peran Pemimpin dan Kepemimpinan di Lingkungan Bisnis yang Berubah untuk Kasus Indonesia 20 Tahun ke Depan 17 - 28
Emrinaldi Nur DP
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Audit Report Lag* (ARL) 29 - 42
Lina Anggraeny Parwati, Yohanes Suhardjo
5. Analisis Kebijakan Pendanaan *Capital Expenditure*, Pendekatan : *Pecking Order, Financial Leverage*, Manajerial Hipotesis (Studi Empiris pada Perusahaan *Go Public* Non Keuangan di BEJ) 43 - 52
Rasyid Mei Mustafa, Sujono
6. Kemampuan Laba, Piutang, Persediaan, Biaya Administrasi dan Penjualan, Rasio Laba Kotor, *Current Ratio* dan *Return on Asset* untuk Memprediksi Perubahan Laba di Masa Depan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di BEI Tahun 2003-2007) 53 - 68
Desy Wulan Sari, Ardiani Ika S
7. Strategi Pemasaran Pedagang Mikro Pasar Tradisional dalam Mengantisipasi Persaingan dengan Pasar Modern (Studi Kasus pada Sejumlah Pedagang Mikro di Pasar Bulu dan Pasar Peterongan) 69 - 74
B. Junianto Wibowo
8. Kinerja Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Adanya Toko Modern dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Kota Semarang) 75 - 84
Retno Wijayanti, Eddy Sutjipto
9. Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* terhadap Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta) 85 - 94
Irianing Suparlinah, Indra Nurmanto, I Wayan Mustika
10. Kerjasama Internasional dan Strategi Perusahaan Masuk ke Pasar Internasional. 95 - 101
Andy Kridasusila

Kinerja Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Adanya Toko Modern dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Kota Semarang)

Oleh :

Retno Wijayanti

Eddy Sutjipto

Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Abstraksi

Era pasar bebas yang terjadi saat ini membuat persaingan di dunia bisnis berkembang dengan pesat dalam persaingan yang ketat. Untuk itu dibutuhkan suatu organisasi bisnis yang tangguh dan kompetitif agar mampu bersaing dengan unggul. Tiap aspek yang dijalankan perlu pengukuran agar dapat ditentukan tingkat keberhasilannya. Setiap badan usaha diperlukan suatu pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat keberhasilannya. Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengembangkan suatu alat analisa pengukuran kinerja perusahaan yang mencerminkan keseimbangan jangka pendek dan jangka panjang, yaitu pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Alat analisa tersebut dinamakan *Balanced Scorecard*.

Penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ini dilakukan pada para Pedagang Tradisional di pasar Johar, pasar Peterongan, dan pasar Bulu. Jenis data yang digunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan sampel 100 pelanggan dan 75 karyawan. Pengambilan sampel dengan menggunakan random acak. Sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil wawancara berdasarkan catatan-catatan kecil dari tiap transaksi tiap harinya. Metode analisis data dengan menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dengan menggunakan kuesioner dan analisa kuantitatif dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektifnya. Adapun keempat perspektif tersebut yaitu; (1) perspektif keuangan dengan ROI dan *Operating Profit Margin*, (2) perspektif pelanggan diukur dengan pangsa pasar, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal diukur dari tingkat bisnis internal dan pelayanan purna jual, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

Hasil pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada para pedagang tradisional di pasar Johar, pasar Peterongan dan pasar Bulu dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat variasi pencapaian untuk tiap perspektif. Untuk perspektif keuangan, menggunakan ROI dan OPM menunjukkan kinerja yang belum optimal. Perspektif pelanggan sebelum ada toko modern cukup optimal dalam mempertahankan pelanggannya. Tetapi sesudah ada toko modern mengalami penurunan karena banyak pelanggan yang lari ke toko modern. Sedangkan dari kepuasan pelanggan menunjukkan pelanggan cukup puas terhadap produk yang ditawarkan dan pelayanan jasa yang diberikan. Untuk perspektif proses bisnis internal memiliki kemampuan untuk menghasilkan jasa atau pelayanan yang cukup berkualitas berkat adanya fasilitas, teknologi dan SDM yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang cukup baik walaupun dengan tingkat retensi karyawan rendah.

Kata kunci: Pasar Tradisional, Toko Modern dan Balance Score Card

Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan era globalisasi, maka pemerintah telah mengizinkan munculnya toko modern untuk dapat hidup berdampingan dengan pasar tradisional. Dalam Peraturan Presiden Nomor 12 tahun 2007, disebutkan bahwa toko modern merupakan toko yang berbentuk Minimarket, Supermarket, Department Store dan Hypermarket ataupun grosir. Sedangkan Pasar Tradisional adalah pasar milik Pemerintah, Swasta, Badan Usaha Milik Negara dengan tempat usaha berupa toko, kios, los dan tenda yang dimiliki atau dan dikelola oleh pedagang kecil, menengah, swadaya masyarakat atau koperasi dengan usaha skala kecil, modal kecil dan dalam jual beli dengan cara tawar menawar. Upaya tersebut mendapat tanggapan positif dari para pengusaha toko modern yang saat ini telah bertebaran di berbagai tempat dan bahkan sampai di tingkat kelurahan. Hal ini juga didukung dengan temuan dari

Daniel Suryadarma, dkk, (2007) dan Yuana Ryan Tresna (2007) bahwa toko modern telah hadir di berbagai kota utama di Indonesia sejak tiga dekade terakhir.

Namun harapan untuk hidup berdampingan antara toko modern dengan pasar tradisional nampaknya tidak mudah untuk diwujudkan. Misalnya di Semarang, menurut Ngurah Arya (1982) pada mulanya toko modern di Kota Semarang bersaing dengan toko yang sejenis dan akhirnya ada yang gulung tikar. Pada tahun 1983 toko modern yang pertama kali berdiri di Semarang dan berlantai lima adalah Sri Ratu. Beberapa toko modern yang sejenis adalah Mickey Mouse dan Golden. Selanjutnya diikuti oleh toko modern lainnya, seperti Matahari Department Store dan ADA Swalayan. Namun dalam perkembangan selanjutnya Mickey Mouse, Golden, dan Matahari Department Store di Pasar Johar serta di beberapa geray di Tanah Mas bangkrut, karena kalah bersaing dengan toko yang sejenis. Sedangkan pasar tradisional pada umumnya masih tetap bertahan hidup atau belum terkena dampak negatif atas berdirinya toko modern.

Periode selanjutnya yaitu mulai awal tahun 2002, persaingan ternyata tidak hanya antar toko modern tetapi sudah mengarah pada tahap penekanan terhadap pasar tradisional. Hal ini dapat dilihat dari semakin berkembangnya toko modern dan minimarket yang bertebaran di seluruh Kecamatan di Semarang seperti Indomaret dan Alfamart yang berlokasi di dekat tempat tinggal konsumen lapisan bawah dan menengah. Lebih parah lagi, pada akhir tahun 2007 muncul toko modern bertaraf internasional seperti Carrefour dan Hypermart. Berdasarkan hasil observasi bulan Februari 2008 pada beberapa pasar tradisional di Semarang, seperti di pasar Bulu, pasar Johar dan pasar Peterongan serta beberapa toko atau kios di sekitar lokasi minimarket, bahwa beberapa pengusaha mengeluh karena mulai ditinggal oleh para pembeli dan bahkan hasil penjualannya (kinerja) mengalami penurunan yang sangat drastis. Ternyata hal ini tidak hanya terjadi di Semarang. Diperkuat dengan hasil studi Daniel Suryadarma, dkk, (2007) di Bandung bahwa kehadiran toko modern berakibat pada pasar tradisional yaitu mengalami penurunan jumlah pembeli hingga mencapai 40%-50 % dan hasil penjualan serta keuntungannya turun sebesar 60%. Demikian pula Christine Wahyuasih (2007) menyebutkan bahwa para pengusaha pasar tradisional di Jakarta menolak kehadiran Carrefour karena menyebabkan para pembeli berpindah ke toko modern dan akhirnya penjualan menurun. Beberapa penelitian atau artikel terkait dengan latar belakang penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

NO	Penelitian/Artikel	Tahun	Lokasi	Hasil
1	Daniel Suryadarma	2007	Bandung	Penurunan jumlah pembelian 40%-50%, hasil penjualan dan keuntungan turun 60%.
2	Cristine Wahyuasih	2007	Jakarta	Menolak berdirinya Carrefour karena penurunan omset penjualan hingga 50%.
3	Tempo Interaktif	3/10/2006	Jakarta	Enam pasar tradisional terancam kolaps akibat berdirinya toko modern
4	Yuana Ryan Tresna	2007	Bandung	13 (37,14%) pasar tradisional di Bandung mempunyai kondisi fisik yang tidak layak pakai.
5	Pikiran Rakyat	25/09/2005	Bandung	Program Revitalitas pasar tradisional terbengkalai akibat adanya toko modern sehingga mengganggu aktivitas berdagang yang mengakibatkan turunnya omset penjualan 60%.

Permasalahan menurunnya hasil penjualan (kinerja) pasar tradisional disebabkan oleh anggapan pembeli bahwa harga di pasar tradisional lebih mahal dibandingkan toko modern. Pasar tradisional umumnya tidak memiliki kreatifitas atau strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan

kinerjanya, sehingga karyawan yang ada cenderung tidak produktif dan bahkan semakin berkurang. Menurut hasil penelitian Daniel Suryadarma, dkk, (2007) bahwa pasar tradisional tidak melakukan strategi apapun, misalnya mencari *supplier* yang lebih murah, menambah produk yang lebih menguntungkan atau melakukan pengurangan biaya untuk mempertahankan kinerjanya.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Berdasarkan fenomena tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pasar tradisional dalam aspek keuangan dan non keuangan mengalami penurunan karena munculnya toko modern. Kondisi ini tentunya akan menarik untuk dikaji, karena hingga saat ini belum ada penelitian yang sejenis di kota Semarang. Penelitian ini berjudul Kinerja Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Adanya Toko Modern dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Kota Semarang).

Rumusan Masalah

Dengan menjamurnya toko modern di kota Semarang baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja pasar tradisional. Untuk itu diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang menggabungkan kinerja keuangan dan non keuangan yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan latar belakang diatas permasalahan pokok yang hendak dibahas dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja Pasar Tradisional sebelum dan sesudah adanya Toko Modern dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*”.

Tujuan dan Kegunaan

Adapun tujuan mengadakan penelitian di pasar Johar , pasar Peterongan, dan pasar Bulu terkait dengan berdirinya toko modern adalah:

1. Memberikan gambaran penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap penilaian kinerja pedagang tradisional.
2. Mengukur sampai sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif dan koheren.
3. Memberikan alternatif pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek keuangan dan aspek non keuangan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang seluas-luasnya sehingga bermanfaat bagi beberapa kalangan, diantaranya:

1. Kalangan pedagang tradisional.
2. Kalangan birokrat.
3. Kalangan pembaca penelitian

Tinjauan Pustaka

Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standart seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Ceacilia, 2004).

Menurut Helfert dalam Ceacilia (2004) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki.

Penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001).

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan,1999).

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Mulyadi (2001) penilaian kinerja dapat dimanfaatkan manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Mulyadi, 1997) meliputi, Ukuran kinerja tunggal, Ukuran kinerja beragam dan Ukuran kinerja gabungan.

Pasar Tradisional dan Toko Modern

Pasar tradisional merupakan pasar yang dibangun dan dikelola oleh Pemerintah Daerah, dengan tempat usaha berupa toko, kios, los, dan tenda dengan proses jual beli barang dagangan melalui tawar menawar (Perpres Nomor 12 tahun 2007). Dalam Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM Nomor 1 Tahun 2006 mendefinisikan pasar sebagai sarana atau tempat usaha untuk melakukan transaksi jual beli umum milik swasta dan atau Pemerintah Daerah, tempat berdagang secara teratur dan langsung memperdagangkan barang dan jasa.

Pasar adalah sebuah komunitas yang umumnya sudah setua umur peradaban. Dari jaman sebelum penjajahan, saat penjajahan, setelah penjajahan dan sampai saat ini, pasar tradisional memegang peranan penting dalam kehidupan perekonomian Indonesia. Dari sinilah dapat dikatakan bahwa pasar merupakan penggerak utama perekonomian karena di pasar itulah berkembang pola-pola landasan utama susunan ekonomi masyarakat.

Kekuatan pasar tradisional sebagai penggerak utama perekonomian masyarakat meliputi (Satrio, W, 2008):

1. Adanya kegiatan tawar menawar antara penjual dan pembeli demi tercapainya kesepakatan harga.
2. Adanya kedekatan antara penjual dan pembeli (lebih bersifat kekeluargaan).
3. Adanya persepsi bahwa harga barang-barang yang dijual di pasar tradisional lebih murah.
4. Adanya persepsi bahwa barang-barang yang dijual di pasar tradisional dalam hal ini sayur mayur dan ikan lebih *fresh*.
5. Adanya kemudahan bagi konsumen untuk membeli sesuai dengan jumlah (minimum) yang dibutuhkan tanpa terpaku pada ukuran-ukuran kemasan tertentu.

Toko Modern bermula dari toko serba ada (toserba) yang mampu berkembang dengan aset dan omset yang lebih besar serta ada unsur modal asing di dalamnya. Toko Modern pelayanannya dilakukan secara swalayan dan pengelolaannya dilakukan secara tunggal dengan luas lantai usaha lebih dari 4000m² dan maksimal 8000m². Swalayan adalah cara pelayanan yang dilakukan sendiri oleh konsumen dengan menggunakan keranjang jinjing atau peralatan lain (kereta dorong) yang telah disediakan (Perpres Nomor 12 tahun 2007).

Dalam Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM Nomor 1 Tahun 2006 mendefinisikan toko modern sebagai pasar yang dikelola dengan manajemen modern, umumnya terdapat di kawasan perkotaan, sebagai penyedia barang dan jasa dengan mutu dan pelayanan yang baik kepada konsumen (umumnya anggota masyarakat kelas menengah keatas).

Balanced Scorecard

Sejarah Balanced Scorecard

Sejarah *Balanced Scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert S Kaplan melalui suatu riset tentang "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan". Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kata berimbang dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal perusahaan. Sedangkan kartu skor adalah suatu kartu yang dipergunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. Dari definisi tersebut, pengertian sederhana

dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Kemudian mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin oleh David P Norton, *Reinassance Solution, Inc.*, menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja namun juga berkembang sebagai sistem manajemen strategik. Keberhasilan *Balanced Scorecard* tersebut diabadikan dalam sebuah artikel di Harvard Business Review (januari-februari 1996) dengan judul "*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*".

Pengertian Balanced Scorecard

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, definisi *Balanced Scorecard* adalah: *A measure and management system that views business unit performances for 4 prespective; Financial, Customer, Internal Business Process, Earning and Growth.* (*Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan kinerja unit bisnis dalam 4 perspektif; Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Manfaat Balanced Scorecard

Pada mulanya, *Balanced Scorecard* hanya digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan besar saja. Hal ini dikarenakan perusahaan besar mempunyai misi, visi dan laporan keuangan yang lengkap sehingga mempermudah dalam pengukurannya. Namun faktanya, *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja usaha kecil dan menengah. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Birch warga Australia pada tahun 1998. "*Companies, small or large need to know how they measure up to their own goals and standards, and Balanced Scorecard can give them the advantage they need to evaluate themselves accurately and, as result, place themselves in a better position to compete. The main goal for small business is to manage their overall performance so that they make a profit (Birch, 1998)*". Selain Birch, Pariaman Sinaga (2004) juga menyatakan bahwa "koperasi dan UKM dapat diukur kinerjanya dengan *Balanced Scorecard* apabila mempunyai karakteristik administrasi dan manajemen yang tertata rapi. Bagi koperasi dan UKM dengan karakteristik administrasi dan manajemen yang belum tertata rapi tetap dapat diukur dengan *Balanced Scorecard* tetapi lebih sulit". Hal ini berarti *Balanced Scorecard* dapat diterapkan untuk mengukur kinerja para pedagang pasar tradisional.

Sebagai sistem manajemen, *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan manajer untuk melaksanakan berbagai proses manajerial yang penting dalam organisasi. Hal ini dijabarkan dalam empat proses manajemen baru yaitu sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Memperjelas dan menjabarkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.
4. Meningkatkan umpan balik dan proses pembelajaran srategi perusahaan.

Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard

Perspektif keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil (Kaplan dan Norton dalam Ceacilia Sri M, 2004). Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Alat ukur yang digunakan dalam perspektif keuangan diantaranya *Return On Investment (ROI)* dan *Operating Profit margin (OPM)*.

Perspektif Pelanggan

Menurut Lasdi dalam Ceacilia (2004), perspektif pelanggan adalah sumber dari komponen pendapatan untuk tujuan keuangan. Perspektif ini dianggap penting, mengingat semakin ketatnya pertarungan dalam mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Dalam

perspektif ini perusahaan menentukan terlebih dahulu pelanggan dan segmen pasar yang dipilih untuk bersaing.

a. Kelompok Inti.

- 1) Pangsa pasar (*Market Share*)
- 2) Tingkat perolehan pelanggan baru (*Customer Acquisition*)
- 3) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*Customer Retention*)
- 4) Tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*)
- 5) Tingkat profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*)

b. Kelompok Penunjang

- 1) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu).
- 2) Hubungan dengan pelanggan.
- 3) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya di mata para pelanggan dan masyarakat konsumen.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal yaitu:

a. Inovasi.

Inovasi biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan.

b. Proses Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan.

Aktivitas ini meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Proses pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip, yaitu: *people, system, organization procedure* (Kaplan dan Norton: 2000).

1. Karyawan (*People*)

- a. Tingkat kepuasan pekerja
- b. Retensi karyawan
- c. Produktifitas karyawan

2. Kemampuan Sistem Informasi (*System*)

3. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan (*Organization Procedure*)

Metode Penelitian

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Perspektif Keuangan

- a. ROI (*Return On Investment*)
- b. OPM (*Operatung Profit Margin*)

Perspektif Pelanggan

- a. Pangsa Pasar.
- b. Kepuasan Pelanggan

Perspektif Proses Bisnis Internal

- a. Tingkat proses bisnis internal
- b. Pelayanan purna jual

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Kepuasan karyawan
- b. Retensi karyawan

Penentuan Sampel

Sampel pelanggan dalam penelitian ini sebanyak 100 pelanggan. Sampel pelanggan dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik sampel area dimana ditentukan pasar tradisional di daerah mana yang akan dijadikan obyek penelitian dan sampel purposif dimana sampel yang dipilih secara cermat dengan mengambil objek penelitian yang yang selektif dan mempunyai ciri-ciri yang spesifik (Moh. Pabundu, 2006). Sedangkan sampel pedagang tradisional berdasarkan rumus diatas diperoleh sebanyak 13 pedagang pada pasar Johar, dan 11 pedagang pada pasar Peterongan dan pasar Bulu. Sampel karyawan sebanyak 75 karyawan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu jenis data penelitian yang diperoleh secara langsung tanpa perantara atau langsung dari nara sumber. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data kuesioner tentang omset penjualan per bulan dari pedagang pasar tradisional, tentang kepuasan pelanggan, tentang tingkat proses bisnis internal, dan tentang kepuasan karyawan.

Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data diperoleh dari; Karyawan, Pelanggan, dan Pedagang tradisional

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dengan cara mendatangi pada para pelanggan dan pedagang di Pasar Johar dan Pasar Peterongan dengan menggunakan kuesioner yang telah disiapkan sebelumnya.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis kuantitatif dan metode analisis kualitatif.

Hasil

Dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, maka analisisnya mencakup empat perspektif sebagai berikut:

- Perspektif keuangan

NO	Nama Pasar	ROI (%)		OPM (%)	
		Sebelum	Sesudah	Sebelum	Sesudah
1	Pasar Johar	0,10	0,08	7,38	6,26
2	Pasar Peterongan	0,12	0,08	9,29	8,11
3	Pasar Bulu	0,11	0,10	8,48	8,20

- Perspektif Pelanggan

NO	Nama Pasar	Pangsa Pasar (%)		Retensi Pelanggan (%)	
		Sebelum	Sesudah	Sebelum	Sesudah
1	Pasar Johar	1,68	1,32	7,38	31,40
2	Pasar Peterongan	1,43	1,16	9,90	25,90
3	Pasar Bulu	0,98	0,79	10,27	29,08

- Perspektif Proses Bisnis Internal

PELAYANAN PURNA JUAL (%)			
NO	Nama Pasar	Sebelum	Sesudah
1	Pasar Johar	72,39	69,07
2	Pasar Peterongan	71,86	57,46
3	Pasar Bulu	64,46	56,65

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

RETENSI KARYAWAN (%)			
NO	Nama Pasar	Sebelum	Sesudah
1	Pasar Johar	0	22,44
2	Pasar Peterongan	0	18,94
3	Pasar Bulu	0	25,00

Berdasarkan hasil perhitungan dari keempat perspektif tampak bahwa pedagang tradisional di ketiga pasar mengalami penurunan pada aspek keuangan dan non keuangan. Hal ini merupakan akibat dari adanya toko modern yang berada disekitar pasar tradisional. Keberadaan toko modern membuat para pelanggan pasar tradisional pindah ke toko modern. Berbagai fasilitas dan kenyamanan yang ditawarkan toko modern mampu mempertahankan dan menarik pelanggan baru yang dominan merupakan pelanggan pasar tradisional.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja yang digunakan para pedagang tradisional di pasar Johar, pasar Peterongan, dan pasar Bulu nampaknya masih fokus pada aspek keuangan saja. Dalam hal ini keuntungan yang diperoleh masih digunakan sebagai ukuran yang relevan dalam mengukur kinerjanya.
2. Berdasarkan analisis *Balanced Scorecard* diperoleh hasil untuk masing-masing perspektif sebagai berikut:
 - a. Perspektif keuangan
 Perspektif keuangan memperlihatkan bahwa para pedagang di pasar Johar, pasar Peterongan dan pasar Bulu masih belum mempunyai kinerja yang baik. Penurunan baik rasio ROI maupun OPM ini merupakan dampak adanya toko modern disekitar pasar.
 - b. Perspektif pelanggan
 Hasil pengukuran pada perspektif pelanggan memperlihatkan bahwa secara umum pelanggan cukup puas terhadap pelayanan dari pedagang tradisional di pasar Johar, pasar Peterongan, dan pasar Bulu. Walaupun pada dasarnya mengalami penurunan dari sebelum ada toko modern hingga sesudah ada toko modern.
 - c. Perspektif proses bisnis internal
 Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, pedagang tradisional di pasar Johar, pasar Peterongan dan pasar Bulu masih memiliki kesempatan dan kemampuan untuk tumbuh dan berkembang menjadi pedagang yang besar dan sukses.
 - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
 Berdasarkan pengukuran kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diperoleh fakta bahwa karyawan pedagang tradisional di pasar Johar, pasar Peterongan dan pasar Bulu merasa cukup puas terhadap dimensi-dimensi kepuasan karyawan yang meliputi; kebijakan *owner*, kebijakan semangat kerja, kebijakan kepemimpinan dan kepuasan total terhadap *owner*.

Saran

Dari hasil penelitian yang diperoleh, sebagaimana telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diajukan saran sebagai berikut:

1. Dinas Pasar selaku instansi pemerintah yang menaungi pasar-pasar tradisional lebih memperhatikan kondisi pasar tradisional. Misalkan melakukan penyuluhan ataupun pelatihan, agar para pedagang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga tidak kalah bersaing dengan toko modern.
2. Dinas pasar hendaknya lebih memperhatikan kondisi fisik pasar tradisional, sehingga tidak kumuh, kotor dan becek. Apabila kondisi pasar bersih dan terawat, maka dapat menarik para pelanggan untuk kembali berbelanja di pasar tradisional.
3. Para pedagang tradisional harus memperbaiki kinerjanya terutama pada aspek keuangan. Karena tampak pada perhitungan diperoleh nilai ROI dan OPM yang jauh dibawah standar rata-rata usaha ritel *go public*. Alangkah baiknya apabila ROI pedagang tradisional sama bahkan lebih tinggi dari usaha ritel *go public*.
4. Perbaikan pada aspek non keuangan juga perlu diperhatikan. Misalnya memberikan jasa antar barang apabila membeli dalam jumlah tertentu. Hal ini diharapkan mampu menarik pelanggan untuk berbelanja kembali.
5. Dipertimbangkan untuk mempergunakan media promosi guna menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama.
6. Peningkatan kualitas kerja melalui karyawan yang handal, ramah dan cekatan dalam melayani pelanggan.

Keterbatasan Penelitian

Laporan keuangan yang dipergunakan dalam penelitian berasal dari para pedagang tradisional melalui proses wawancara. Hal ini dikarenakan para pedagang tradisional hanya mempunyai catatan-catatan kecil dari transaksi sehari-hari bukan berupa laporan keuangan lengkap. Untuk itu diperlukan kecermatan dan kehati-hatian dalam proses wawancara dalam rangka mencari data keuangan, karena keterangan yang diberikan pedagang tradisional terkadang kurang tepat.

Pertanyaan dalam kuesioner ini sebagian besar berasal dari pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian (skripsi) terdahulu. Tetapi ada yang dikurangi dan ditambah sesuai dengan kondisi pedagang tradisional yang ada. Hal ini dikarenakan ada sebagian dari pedagang yang tidak berkenan menjawab pertanyaan dari kuesioner-kuesiner yang diajukan.

Implikasi Untuk Peneliti Selanjutnya

Dari analisis yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Diharapkan bagi penelitian selanjutnya untuk lebih berhati-hati dalam mencari data keuangan. Karena apabila terjadi kesalahan akan mengakibatkan hasil yang kurang baik. Keakuratan data keuangan ini sangat diperlukan mengingat para pedagang tradisional belum mempunyai laporan keuangan, sehingga data keuangan diperoleh melalui proses wawancara. Penelitian selanjutnya juga diharapkan mampu menambah tolok ukur tiap perspektif, dengan maksud pembahasan penelitian selanjutnya lebih akurat dalam menganalisis kinerja para pedagang ataupun perusahaan yang bersangkutan.

Daftar Pustaka :

- Birch, C, 1998, *Balanced Scorecard Point to Wins for Small Firm*, Australian CPA, 68, 43-45.
- Ghozali, Imam, 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, BP Undip, Semarang.
- Ika S, Ardiani, 2004, *Penggunaan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan*, SOLUSI, Vol.3, No.4 : 73-83.
- Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM Nomor 1 Tahun I-2006

- Kaplan, Robert S, David P, Norton, 1996, **Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Long Range Planning Vol. 30, Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S, David P, Norton, 2000, **Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard***, Erlangga, Jakarta.
- Lasdi. Lodovicus, 2002, ***Balanced Scorecard* sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global**, Vol. 2 No. 2, Unika Widya Manggala, Surabaya.
- Mulyadi, 2001, **Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Perusahaan *Balanced Scorecard***, Salemba Empat, Jakarta.
- Pabundu Tika, 2006, **Metodologi Riset Bisnis**, Bumi Aksara, Jakarta.
- Perpres No. 112, 2007, **Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional, Pusat Perbelanjaan dan Toko Modern**.
- Ryan T, Yuana, 2007, **Terpuruknya Pasar Rakyat: Wujud Ketidakadilan Pemerintah Kota dan Dampak Global Ekonomi Kapitalis**, SHABAB.COM
- Srimindati, Ceacilia, 2004, ***Balanced Scorecard* sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja, Fokus Ekonomi**, Vol.3, No.1: 52-64.
- Supomo, B. dan N. Indriantoro, 2002, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajmen**, BPFE, Yogyakarta.
- Suryadarma, Daniel, 2007, **Dampak Supermarket Terhadap Pasar dan Pedagang Ritel Tradisional di Daerah Perkotaan di Indonesia**, Lembaga Penelitian SMERU, Jakarta.
- Yodhia Antariksa, 2008, **Mengelola Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard***, <http://strategimanajemen.net>
- Wahyuasih, Christine, 2007, **Pasar Rakyat Vs Pasar Modern**, Digital Library Universitas Budi Luhur, Jakarta.
- Wicaksono, Satrio, 2008, **Pasar Tradisional Di Era Kompetisi**, Sinergi Consulting, Jakarta.