

# PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA KOPERASI WARIS SURAKARTA

( *The Application of Balanced Scorecard as Performance Measurement at WARIS Cooperation, Surakarta* )

Magdalena Nany<sup>1</sup>, Lyna Raharjo<sup>1</sup>, Kurniawan<sup>2</sup>

## ABSTRACT

The objective of this research was to measure management's performance by applying balanced scorecard. Balanced scorecard is a contemporary management tool used to upgrade organization's capability by multiplying financial performance. Balanced scorecard has 4 perspectives. These perspectives are financial perspective, customer perspective, process intern business perspective and learning and growth perspective. Data were collected by questionnaire and interview. Ninety nine customers and 25 employees of WARIS Cooperation were taken as samples. The results obtained from applying balanced scorecard were : (1) Financial perspective, ROI tends to increase, but revenue growth tends to decrease; (2) Customer perspective, patients' retention tends to increase, patients' acquisition tends to decrease, and patients have not satisfied enough with WARIS Cooperation; (3) Process intern business perspective, cooperation's productivity tends to increase; (4) Learning and growth perspective, employees' retention tends to decrease, but employees' productivity tends to decrease and employees have not satisfied enough with WARIS Cooperation.

**Keywords :** *management's performance, balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, process intern business perspective, learning and growth perspective*

## PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut para manajer selaku pengelola koperasi WARIS untuk mampu menghasilkan laba yang optimal. Manajemen harus mampu mengelola koperasi dengan baik serta memiliki visi, misi dan strategi yang tepat baik dalam mengatur maupun melaksanakan rencana jangka pendek dan rencana jangka panjangnya. Selama ini pengukuran kinerja manajemen koperasi WARIS ditekankan hanya pada aspek finansial dan mengabaikan aspek yang lain, seperti sejauh mana kepuasan pelanggan terhadap koperasi dan seberapa besar komitmen para karyawan terhadap koperasi.

Konsep *balanced scorecard*

dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Menurut Mulyadi (2000 : 1), *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Pengukuran dari tiap *scorecard* tidak hanya untuk menilai kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawab manajer pada bidang tertentu, tetapi juga terkait dengan bidang - bidang lain yang mendukung tujuan strategik perusahaan. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intern, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut merupakan suatu sistem

<sup>1</sup> Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Surakarta

<sup>2</sup> Alumnus Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Surakarta

strategi pengukuran kinerja, di mana strategi pengukuran kinerja tidak hanya difokuskan pada perspektif keuangan saja, tetapi juga difokuskan pada perspektif-perspektif lain yang tidak kalah pentingnya dengan perspektif keuangan.

Pengukuran kinerja tradisional merupakan pengukuran kinerja yang menekankan pada pengendalian keuangan dengan cara membandingkan antara standar atau anggaran dengan realisasinya. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya. Contoh alat ukur kinerja tradisional adalah *Return on Investment (ROI)* dan *Residual Income (RI)*.

Pengukuran kinerja kontemporer merupakan pengukuran kinerja yang tidak hanya terfokus pada kinerja keuangan saja, namun diimbangi dengan ukuran kinerja di bidang operasional (non keuangan). Untuk mendesain sistem pengukuran kinerja baru, manajemen harus dapat memahami kelemahan ukuran-ukuran kinerja lama yang tidak efektif dan mengubahnya dengan yang baru. Dalam lingkungan kontemporer, alat-alat pengukur kinerja dalam akuntansi manajemen harus disempurnakan karena :

1. Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk penyempurnaan berkesinambungan yang berorientasi masa depan, bukan semata-mata untuk memberikan hukuman atau hadiah.
2. Ukuran-ukuran kinerja tradisional hanya menekankan pada efisiensi. Dalam lingkungan kontemporer, ukuran kinerja ditekankan pada efisiensi dan nilai tambah.
3. Mendukung pencapaian tujuan, strategi, program, struktur dan proses berdasar teknologi baru.

Contoh alat ukur kinerja kontemporer adalah *balanced scorecard*, *Activity Based Costing (ABC)* dan *Just In Time (JIT)*.

Konsep *balanced scorecard* menekankan

pada keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan. Faktor tersebut meliputi faktor internal (karyawan dan organisasi) dan faktor eksternal (pemegang saham dan pelanggan) serta faktor jangka pendek (operasional) dan faktor jangka panjang (visi dan misi). Menurut Kaplan dan Norton dalam Lucky (2004 : 11), *balanced scorecard* menyediakan pada pihak manajemen suatu kerangka komprehensif yang menerjemahkan tujuan-tujuan dan strategi ke dalam seperangkat tolok ukur kinerja yang berhubungan. Sedangkan menurut Mulyadi (2001 : 1), *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Hal senada juga diungkapkan oleh Supriyono dalam Juliani / Julianti (2005 : 7), *balanced scorecard* adalah suatu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong karyawan untuk bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Beberapa manfaat yang akan diperoleh dari penerapan *balanced scorecard*, adalah :

1. Sebagai alat untuk memfokuskan organisasi
2. Sebagai alat untuk menyempurnakan komunikasi
3. Sebagai alat untuk menentukan tujuan-tujuan organisasi
4. Sebagai alat untuk menyediakan umpan balik bagi strategi

#### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan *balanced scorecard* antara lain adalah :

1. *Balanced scorecard* memberikan suatu kerangka pengembangan organisasi bisnis

- untuk mengukur dan melakukan *monitoring* semua fungsi secara terus menerus.
2. Memelihara arah dan kemajuan perusahaan agar sesuai dengan apa yang menjadi misi dan visi perusahaan
  3. Dapat membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan
  4. Pengukurannya cukup komprehensif, karena selain mempertimbangkan finansial, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja non finansial.
  5. *Balanced scorecard* memberikan gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek yang lain.

#### Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* menyediakan kerangka komprehensif yang menerjemahkan tujuan strategik perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja yang menyeluruh yang berusaha menyeimbangkan antara pengukuran finansial dengan pengukuran-pengukuran lain, sehingga kinerja organisasi dapat tergambar secara utuh dan akurat. Pengukuran dari tiap *scorecard* tidak hanya untuk menilai kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawab manajer pada bidang tertentu, tetapi juga terkait dengan bidang-bidang lain yang mendukung tujuan strategik perusahaan. *Balanced scorecard* menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang terbagi dalam empat perspektif, yaitu :

##### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini mengukur kinerja organisasi dalam pencapaian keuangan yang optimal dan nilai pasar. Tiga sasaran utama pada perspektif ini adalah pertumbuhan pendapatan, manajemen biaya dan pemanfaatan aktiva. Alat ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah *Return on Investment* (ROI), pertumbuhan

pendapatan, dan pengurangan biaya.

##### 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini kinerja organisasi diukur dari sejauh mana organisasi memuaskan pelanggan. Keberadaan suatu organisasi ditentukan bukan oleh kualitas yang melekat pada produk yang dihasilkan saja, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan merupakan komponen utama penghasilan dalam perusahaan sehingga kepuasan pelanggan serta kombinasi manfaat yang diperoleh dari pengguna suatu produk dan pengorbanan yang dilakukan oleh pelanggan untuk memperoleh manfaat tersebut harus diutamakan. Tolok ukur utama dalam perspektif ini adalah pangsa pasar, retensi pelanggan, pelanggan baru, kepuasan pelanggan dan kemampuan pelanggan.

##### 3. Perspektif Proses Bisnis Intern

Perspektif proses bisnis internal adalah proses manajer dalam mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik sejak perolehan bahan baku hingga produk jadi ke konsumen agar mampu memenuhi tujuan baik para pemilik saham maupun segmen pelanggan sasaran. Menurut Kaplan dan Norton, proses identifikasi diawali dengan menentukan rantai nilai internal lengkap yaitu dengan melakukan tiga aktivitas, yaitu (a) Proses inovasi, aktivitas utama dalam inovasi mencakup mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan dan mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut, agar produk nantinya diserap oleh konsumen karena sesuai dengan kebutuhan mereka, setelah itu baru merumuskan cara untuk memuaskan konsumen. Tolok ukur yang dapat digunakan yaitu waktu siklus (*yield*), biaya serta titik impas waktu (*break even time*); (b) Proses operasi, proses ini merupakan tempat di mana produk dihasilkan dan disampaikan kepada

- pelanggan; (c) Proses layanan purna jual, perusahaan selalu berharap pelanggan puas dengan produknya dan selalu berupaya agar pelanggan melakukan pembelian ulang. Tolok ukur dalam perspektif ini adalah penciptaan pasar, proses desain, produksi, pengiriman produk dan pelayanan purna jual.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan  
Perspektif ini menekankan pada bagaimana organisasi dapat berinovasi dan terus bertumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa kini dan masa yang akan datang. Tolok ukur dalam perspektif ini adalah kapabilitas karyawan, teknologi informasi serta motivasi dan penyalarsan.
  2. *Improvement goals* atau tujuan-tujuan pengembangan manajerial dan bisnis dalam perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan *stakeholders*
  3. Karyawan kurang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan

#### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh konsumen dan karyawan koperasi WARIS Surakarta. Sedangkan sampel penelitian sebanyak 99 orang konsumen dan 25 orang karyawan dipilih secara acak dari populasinya. Adapun data yang dibutuhkan antara lain adalah data laporan keuangan, data konsumen, data karyawan, hasil jawaban kuesioner kepuasan konsumen dan hasil jawaban kuesioner kepuasan karyawan. Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan mengukur 4 perspektif *balanced scorecard*. Menurut Mulyadi (2001 : 133), rumus pengukuran empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu:

#### **Kelemahan *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* di samping mempunyai keunggulan juga memiliki beberapa kelemahan. Adapun kelemahan *balanced scorecard* adalah :

1. *Balanced scorecard* mempunyai suatu pendekatan yang berdiri sendiri yang berbeda dengan pendekatan yang lain.

#### 1. Perspektif Keuangan

a. 
$$\text{Pertumbuhan} = \frac{\text{Pendapatan tahun berjalan} - \text{Pendapatan tahun lalu}}{\text{Pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$$

b. 
$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

#### 2. Perspektif Pelanggan

a. 
$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang keluar pada tahun berjalan}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

b. 
$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jml pelanggan thn berjalan} - \text{Jml pelanggan thn lalu}}{\text{Jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

- c. Kepuasan Konsumen  
 Kepuasan konsumen diukur dari hasil jawaban responden atas 9 butir pertanyaan dalam kuesioner kepuasan konsumen yang menggunakan 5 skala Likert. Hasil jawaban kuesioner kepuasan konsumen diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas

### 3. Perspektif Proses Bisnis Intern

- a. 
$$\text{Produktivitas Penjualan} = \frac{(\text{Output}) \text{ Penjualan}}{(\text{Input}) \text{ Biaya}} \times 100\%$$

### 4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. 
$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba usaha}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$
- b. 
$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar pada tahun berjalan}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$
- c. Kepuasan Karyawan  
 Kepuasan karyawan diukur dari hasil jawaban responden atas 10 butir pertanyaan dalam kuesioner kepuasan karyawan yang menggunakan 5 skala Likert. Hasil jawaban kuesioner kepuasan karyawan diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas

## HASIL PENELITIAN

### Perspektif Keuangan

Hasil pengukuran perspektif keuangan *balance scorecard* dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan *Balance Scorecard*

Alat Ukur	Tahun				
	2000	2001	2002	2003	2004
<i>Return on Investment</i> (ROI)	8,83%	8,66%	8,12%	6,60%	7,72%
Pertumbuhan Pendapatan	0%	33,16%	49,77%	22,40%	0,21%

Sumber : Koperasi WARIS

Pada tahun 2001, ROI menurun, sedangkan pertumbuhan pendapatan meningkat dibandingkan tahun 2000. Pada tahun 2002, ROI menurun, sedangkan pertumbuhan pendapatan meningkat dibandingkan tahun 2001. Pada tahun 2003, ROI dan pertumbuhan pendapatan menurun dibandingkan tahun 2002. Pada tahun 2004, ROI meningkat sedangkan pertumbuhan pendapatan menurun dibandingkan tahun 2003.

**Perspektif Pelanggan**

Hasil pengukuran perspektif pelanggan *balance scorecard* dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

**Tabel 2** Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan *Balance Scorecard*

Alat Ukur	Tahun				
	2000	2001	2002	2003	2004
Retensi Pelanggan	0%	0%	0,66%	0%	2,02%
Akuisisi Pelanggan	0%	0,33%	0%	0%	0%
Kepuasan Konsumen	3,71 ( hampir puas )				

Sumber : Koperasi WARIS

Pada tahun 2001, retensi pelanggan tidak ada, sedangkan akuisisi pelanggan meningkat dibandingkan tahun 2000. Pada tahun 2002, retensi pelanggan meningkat, sedangkan akuisisi pelanggan tidak ada dibandingkan tahun 2001. Pada tahun 2003, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan tidak ada dibandingkan tahun 2002. Pada tahun 2004, retensi pelanggan meningkat, sedangkan akuisisi pelanggan tidak

ada dibandingkan tahun 2003. Pada tahun 2006, hasil jawaban kuesioner kepuasan pelanggan menunjukkan rata-rata tingkat kepuasan konsumen sebesar 3,71.

**Perspektif Proses Bisnis Intern**

Hasil pengukuran perspektif proses bisnis intern *balance scorecard* dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini :

**Tabel 3** Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Intern *Balance Scorecard*

Alat Ukur	Tahun				
	2000	2001	2002	2003	2004
Produktivitas	98,40%	97,60%	95,60%	96,02%	104,30%

Sumber : Koperasi WARIS

Pada tahun 2001, produktivitas menurun dibandingkan tahun 2000. Pada tahun 2002, produktivitas menurun dibandingkan tahun 2001. Pada tahun 2003, produktivitas meningkat dibandingkan tahun 2002. Pada tahun 2004, produktivitas meningkat dibandingkan tahun 2003.

**Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *balance scorecard* dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini :

Tabel 4 Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran *Balance Scorecard*

Alat Ukur	Tahun				
	2000	2001	2002	2003	2004
Retensi Karyawan	0%	12%	4,16%	0%	0%
Produktivitas Karyawan	115.812,12	163.088,16	256.562,61	302.740,55	277.600,49
Kepuasan Karyawan	3,81 ( hampir puas )				

Sumber : Koperasi WARIS

Pada tahun 2001, retensi karyawan dan produktivitas karyawan meningkat dibandingkan tahun 2000. Pada tahun 2002, retensi karyawan menurun sedangkan produktivitas karyawan meningkat dibandingkan tahun 2001. Pada tahun 2003, retensi karyawan tidak ada sedangkan produktivitas karyawan meningkat dibandingkan tahun 2002. Pada tahun 2004, retensi karyawan tidak ada sedangkan produktivitas karyawan menurun dibandingkan tahun 2003. Pada tahun 2006, hasil jawaban kuesioner kepuasan karyawan menunjukkan rata-rata tingkat kepuasan karyawan sebesar 3,81.

#### PEMBAHASAN

Hasil pengukuran perspektif keuangan *balance scorecard* menunjukkan bahwa ROI cenderung meningkat, namun pertumbuhan pendapatan cenderung menurun. Penurunan pendapatan yang tidak dengan segera ditangani pada akhirnya akan menurunkan jumlah laba bersih dan ROI.

Hasil pengukuran perspektif pelanggan *balance scorecard* menunjukkan bahwa retensi pelanggan cenderung meningkat, akuisisi pelanggan cenderung menurun, serta para konsumen merasa belum puas terhadap kinerja koperasi WARIS. Apabila ketidakpuasan para konsumen ini tidak dengan segera ditangani, pada akhirnya jumlah konsumen, jumlah pendapatan, jumlah laba bersih dan ROI akan menurun.

Hasil pengukuran perspektif proses bisnis intern *balance scorecard* menunjukkan bahwa

produktivitas cenderung meningkat. Peningkatan produktivitas pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan koperasi.

Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *balance scorecard* menunjukkan bahwa retensi karyawan cenderung menurun, namun produktivitas karyawan cenderung menurun serta para karyawan merasa belum puas selama bekerja di koperasi WARIS. Apabila ketidakpuasan para karyawan ini tidak dengan segera ditangani, pada akhirnya jumlah karyawan yang keluar akan meningkat, produktivitas karyawan, kinerja rumah sakit, jumlah konsumen, jumlah laba bersih dan ROI akan menurun.

#### SIMPULAN

Hasil pengukuran kinerja manajemen koperasi WARIS dengan *balance scorecard* menunjukkan bahwa kinerja manajemen masih cukup baik, yang terlihat dari peningkatan ROI, peningkatan produktivitas serta penurunan retensi karyawan. Hasil pengukuran kinerja manajemen dengan *balance scorecard* juga menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang apabila tidak segera ditangani secara serius dapat menjadi ancaman yang serius bagi kinerja manajemen. Indikator-indikator tersebut antara lain adalah penurunan pertumbuhan pendapatan, peningkatan retensi pelanggan, penurunan akuisisi pelanggan, para konsumen merasa belum puas terhadap kinerja

koperasi WARIS, penurunan produktivitas karyawan dan para karyawan merasa belum puas selama bekerja di koperasi WARIS. Kinerja keuangan yang buruk seringkali merupakan akibat dari kinerja non keuangan yang buruk. Kinerja non keuangan yang buruk seringkali merupakan tanda-tanda awal memburuknya kinerja keuangan.

Beberapa saran yang dapat diajukan adalah koperasi WARIS hendaknya menerapkan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja manajemennya dan untuk mengimplementasikan tujuan, visi dan misinya. Koperasi WARIS diharapkan lebih meningkatkan upaya-upaya untuk meningkatkan loyalitas para konsumennya dengan cara memberikan berbagai fasilitas untuk mendorong pembelian dan menanggapi dengan lebih serius keluhan, kritik maupun saran dari para konsumen. Pihak koperasi juga diharapkan lebih memperhatikan kebutuhan kerja para karyawannya, dengan cara mengidentifikasi pemuas kebutuhan kerja para karyawan dan menanggapi dengan lebih serius keluhan, saran maupun kritik dari para karyawan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdul H, Achmad T dan Muh Fakhri, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta : UPP AMPYKPN, Edisi Revisi, 2000.
- Bambang Sudiby, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Juli 1997, Hal. 35.
- Dwi Cahyono, *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Desember 2000, Hal. 284.
- Hasan Fauzi, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta : BPFE, 1994.
- Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Universitas Diponegoro, 2001.
- Lucky Patricia, *Penerapan Pengukuran Kinerja Manajemen dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Universitas Kristen Surakarta*, Skripsi sarjana tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Surakarta, Surakarta, 2003.
- Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat, 2001.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada, 1996.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Yogyakarta : BPFE, 1999.
- Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta : BPFE, 2000.
- Swasti Kadarini, *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Suatu Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi ( Studi di Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret )*, Skripsi sarjana tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Surakarta, Surakarta, 2003.
- Triana, *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard ( Studi Kasus pada Rumah Sakit Siloam )*, Skripsi sarjana tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, 2004.
- Wihatmi Asriningsih Rini, *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Suatu Alternatif Pengukuran Kinerja pada Perum Pegadaian Cabang Gading Surakarta*, Skripsi sarjana tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas maret, Surakarta, 2003.