

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD*  
(STUDI KASUS PADA KOPERASI PEGAWAI TELKOM PADANG  
PERIODE 2015-2017)**

**ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE USING THE BALANCED SCORECARD  
APPROACH  
(CASE STUDY ON TELKOM EMPLOYEE COOPERATION PADANG 2015-2017)**

Ilisha Restu Fadhillah<sup>1</sup>, Dr. Hendratno, S.E. Ak, M.M.<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom  
<sup>1</sup>ilshafadhillah97@gmail.com, <sup>2</sup>hendratno58@gmail.com

---

**Abstrak**

Balanced Scorecard membantu organisasi untuk menghadapi dua masalah fundamental, yaitu mengukur kinerja organisasi secara efektif dan menerapkan strategi dengan sukses. Secara tradisional, pengukuran terhadap bisnis berkisar pada pengukuran financial perspective.. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard memakai empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis hasil pengukuran kinerja guna menghasilkan strategi yang komprehensif dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode BSC ini merupakan suatu metode pengukuran kerja yang berusaha menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam empat perspektif pengukuran. Hasil dari identifikasi dan pengukuran Koperasi ini akan menjadi tolak ukur dan faktor pendorong kinerja serta sebagai koperasi percontohan bagi koperasi lainnya.

**Kata kunci: Balanced Scorecard, Koperasi, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.**

---

**Abstract**

*The Balanced Scorecard helps organizations deal with two fundamental problems, namely measuring organizational performance effectively and implementing strategies successfully. Traditionally, measurement of business revolves around the measurement of financial perspective. Measurement of performance using the Balanced Scorecard method uses four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.*

*The aim to be achieved from this research is to identify and analyze the results of performance measurement in order to produce a comprehensive strategy with the Balanced Scorecard (BSC) method. This BSC method is a work measurement method that seeks to translate the organization's mission and strategy into four measurement perspectives. The results of the identification and measurement of the Cooperative will be a benchmark and drivers of performance as well as pilot cooperatives for other cooperatives.*

**Keywords: Balanced Scorecard, Cooperatives, Financial Perspectives, Customer Perspectives, Internal Business Perspectives, Learning and Growth Perspectives.**

---

## 1. PENDAHULUAN

Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Padang adalah suatu badan usaha yang beranggotakan karyawan Telkom Padang yang bergerak dibidang sosial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan perusahaan, dalam rangka menggalang terlaksananya masyarakat yang adil dan makmur sesuai dengan UUD 1945. Kegiatan KOPEGTEL Padang didasari oleh semangat koperasi yaitu, kerjasama, kekeluargaan, gotong royong, serta membina rasa kebersamaan antar anggota.

Memiliki anggota dengan jumlah 253 orang (pada 31 Desember 2016). Selama tahun 2016 perusahaan selalu bertitik tolak pada bidang manajemen, permodalan, dan keuangan sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepada anggota khususnya. Perusahaan selalu berusaha meningkatkan pendapatan, dengan mengacu pada performa bisnis, kompetensi SDM, system informasi, membina system kemitraan pola bagi hasil dan kerjasama antar koperasi. Maka dalam meningkatkan performansi KOPEGTEL Padang telah melakukan kegiatan-kegiatan usaha dengan menjalin kerjasama kemitraan dengan PT. Telkom, Koptel pusat, Kopegtel seluruh Indonesia, Perbankan, maupun institusi lainnya.

## 2. DASAR TEORI DAN METODOLOGI

### 2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian

#### 2.1.1 Koperasi

Koperasi adalah sebuah organisasi yang bergerak dibidang ekonomi yang dijalankan oleh orang-orang yang mempunyai prinsip yang sama untuk kepentingan bersama <sup>[1]</sup>.

#### 2.1.2 Kinerja

Kinerja adalah suatu istilah yang digunakan untuk menilai atau tingkat keberhasilan seseorang bekerja dengan waktu tertentu diproyeksikan dengan kriteria yang terlebih dahulu ditentukan bersama <sup>[2]</sup>.

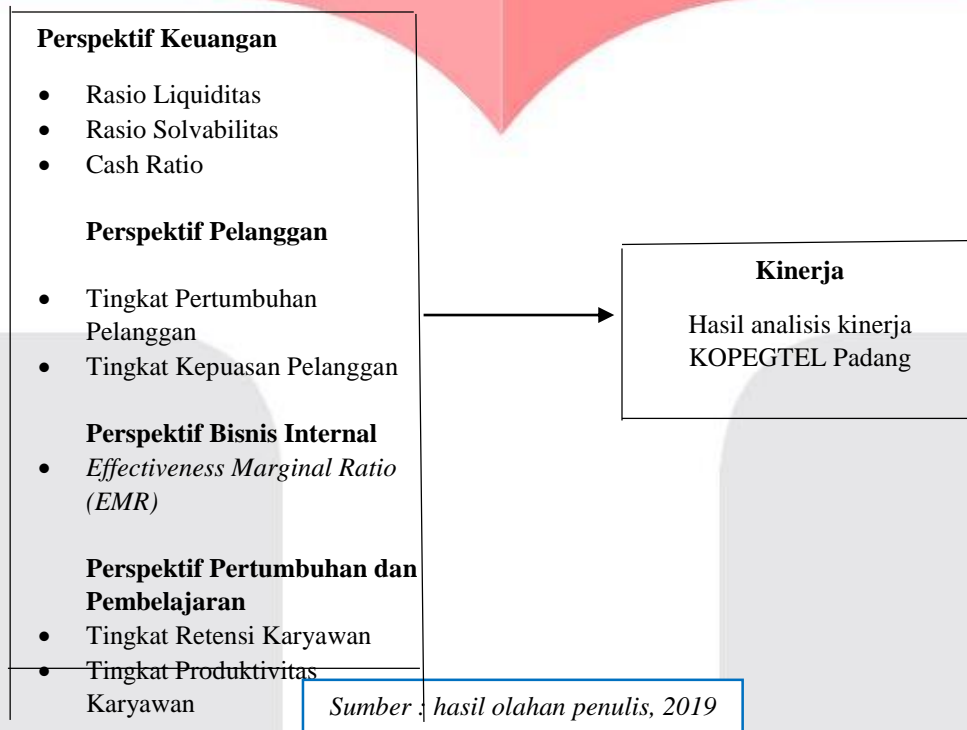
#### 2.1.3 *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Dimana menghitungnya dilihat dari sisi keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran BSC memiliki 4 perspektif, yaitu : <sup>[3]</sup>.

1. Keuangan  
Pengukuran kinerja keuangan yang mempunyai siklus bisnis dan tahapannya mempunya target dan pengukuran yang berbeda. <sup>[4]</sup>
2. Pelanggan  
Bagaimana perusahaan melayani pelanggan dan baimana tingkat kepuasan pelanggan terhadap perusahaan. <sup>[5]</sup>
3. Internal Bisnis  
Bagaimana semua pihak yang ada dalam perusahaan melayani pelanggan agar para pelanggan merasa puas. <sup>[6]</sup>
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan  
Bagaimana membangun dan mencari tahu infrastruktur yang harus dibangun untuk meningkatkan oertumbuhan dan kinerja dalam jangka panjang. <sup>[7]</sup>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan tinjauan teori, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



## 2.3 Metodologi Penelitian

### 2.3.1 Populasi dan sampel

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (simple random sampling), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel

$$n = \frac{242}{1+242(0,01)}$$

$$n = 70,76 \text{ dibulatkan } 71$$

Jadi ukuran sampel untuk responden karyawan dan anggota pada KOPEGTEL Padang adalah sebanyak 71 Responden.

### 2.3.2 Validitas dan Realibilitas

Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidak validnya suatu kuesiner <sup>[8]</sup>. Sedangkan realibilitas yaitu sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya <sup>[9]</sup>.

### 2.3.3 Rasio Likuditas

Rasio likuiditas adalah bagaimana perusahaan mampu memenuhi tugas atau kewajiban keuangannya yang harus dipenuhi, misalnya membayar hutang jangka pendek <sup>[10]</sup>. Cara menghitungnya yaitu :

1. Current Ratio =  $\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$
2. Quick Ratio =  $\frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Piutang}}{\text{Hutang Lancar}}$

1. Cash ratio =  $\frac{\text{Kas}}{\text{Hutang Lancar}}$

#### 2.3.4 Rasio Sovabilitas

Rasio solvabilitas adalah rasio yang mengukur bagaimana kemampuan perusahaan untuk membayar seluruh kewajibannya <sup>[11]</sup>.

$$\text{Capital Asset TO total Debt} = \frac{\text{Total Activa}}{\text{Total Hutang}}$$

#### 2.3.5 Rentabilitas

Rasio rentabilitas adalah bagaimana perusahaan mampu mnghasilkan laba pada waktu periode tertentu <sup>[12]</sup>. Cara menghitungnya :

1. Operationg ratio =  $\frac{\text{Total Biaya}}{\text{Total Pendapatan}}$

2. ROI =  $\frac{\text{SHU setelah Pajak}}{\text{Total aktiva}}$

3. ROE =  $\frac{\text{SHU setelah pajak}}{\text{Modal}}$

#### 2.3.6 Aministrative Expanse to Total Revenue (AETR)

AETR digunakan untuk mengukur besarnya tingkat kualita pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

#### 2.3.7 Tingkat retensi karyawan

Persentase pebandingan antara jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan pada perode yang bersangkutan <sup>[14]</sup>.

#### 2.3.8 Tingkat Produktivitas Karyawan

Tingkat Produktivitas Karyawan diukur untuk mengetahui produk tivitas karyawan dalam periode tertentu.

### 3. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Hasil Uji Validitas

##### 3.1.1 Uji Validitas Pelanggan

##### 1. Hasil Uji Validitas Bukti Langsung

Indikator	Nomor Item	Nilai R hitung	Nilai R tabel	Kesimpulan
Ruangan yang dimiliki bagus	Item 1	0,698	0,2787	Valid
Kelengkapan fasilitas penunjang : ruang tunggu yang nyaman, peralatan yang memadai	Item 2	0,525	0,2787	Valid
Ruangan koperasi yang bersih	Item 3	0,664	0,2787	Valid
Penampilan karyawan yang rapi	Item 4	0,754	0,2787	Valid

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Bukti Langsung  
 Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai r hitung > dari nilai r tabel maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner adalah valid.

##### 2. Hasil Uji Validitas Keandalan

Indikator	Nomor Item	Nilai R hitung	Nilai R tabel	Kesimpulan
Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan/melayani tepat waktu	Item 1	0,591	0,3610	Valid
Kemampuan karyawan mengerjakan suatu layanan simpan pinjam dengan baik	Item 2	0,692	0,3610	Valid
Karyawan tidak pernah melakukan kesalahan pencatatan (simpanan maupun angsuran pinjaman)	Item 3	0,700	0,3610	Valid

Tabel 2 : Hasil Uji Validitas Keandalan  
 Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

##### 3. Hasil Uji Validitas Daya Tangkap

Indikator	Nomor Item	Nilai R hitung	Nilai R tabel	Kesimpulan
Ketepatan karyawan koperasi dalam memenuhi janjinya	Item 1	0,637	0,2787	Valid
Karyawan koperasi memberikan pelayanan dengan segera kepada anggota	Item 2	0,540	0,2787	Valid
Semua keluhan terakomodasi sesuai dengan harapan anggota	Item 3	0,608	0,2787	Valid
Karyawan koperasi tidak memberikan kesan sibuk pada saat melayani anggota	Item 4	0,613	0,2787	Valid
Karyawan koperasi akan memberikan solusi dari permasalahan yang sedang dihadapi oleh anggota	Item 5	0,729	0,2787	Valid

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Daya Tangkap  
 Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai r hitung > dari nilai r tabel maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner adalah valid

##### 4. Hasil Uji Validitas Jaminan

Indikator	Nomor Item	Nilai R hitung	Nilai R tabel	Kesimpulan
Anggota koperasi merasa aman dengan transaksi yang mereka lakukan	Item 1	0,676	0,2787	Valid
Keamanan simpanan dari para anggota	Item 2	0,787	0,2787	Valid
Pengetahuan dan penguasaan karyawan dalam unit simpan pinjam yang memadai	Item 3	0,764	0,2787	Valid

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Jaminan  
 Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

##### 5. Hasil Uji Validitas Empati

Indikator	Nomor Item	Nilai R hitung	Nilai R tabel	Kesimpulan
Kesopanan dari karyawan koperasi	Item 1	0,644	0,2787	Valid
Keramahan dari karyawan koperasi	Item 2	0,670	0,2787	Valid
Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas	Item 3	0,600	0,2787	Valid
Koperasi tidak memandang status jabatan dari para anggota dalam memberikan pelayanan simpanan maupun pinjaman	Item 4	0,774	0,2787	Valid
Prosedur tidak berbelit	Item 5	0,620	0,2787	Valid

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Empati

Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai r hitung > dari nilai r tabel maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner adalah valid.

### 3.1.2 Uji Validitas karyawan

6. Tabel Hasil Uji Validitas Kepuasan Terhadap Gaji

Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai r hitung > dari nilai r tabel maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner adalah valid.

7. Tabel Hasil Uji Validitas kepuasan Kepuasan Kerja Terhadap Promosi

Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai r hitung > dari nilai r tabel maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner adalah valid.

8. Tabel Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Terhadap Rekan Kerja

Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai r hitung > dari nilai r tabel maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner adalah valid.

9. Tabel Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Terhadap Atasan

Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai r hitung > dari nilai r tabel maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner adalah valid

10. Tabel Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Pada tabel dapat dilihat bahwa nilai r hitung > dari nilai r tabel maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada kuesioner adalah valid.

### 3.2 Hasil Uji Realibilitas

#### 1. Uji Realibilitas Kuesioner Pelanggan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	20

Pada dikatakann reliable jika nila *cronbach alpha* > 0,6. Dari output ini di dapatkan nilai *cronbach alpa* sebesar 0,871 dengan item 20 soal kuesioner. Maka dapat disimpulkan bahwa item kuesioner dinyatakan *reliable* atau konsisten untuk digunakan dalam penelitian.

#### 2. Uji Realibilitas Kuesioner Karyawan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	36

Dari output ini di dapatkan nilai *cronbach alpa* sebesar 0,945 dengan item 36 soal kuesioner. Maka dapat disimpulkan bahwa item kuesioner dinyatakan *reliable* atau konsisten untuk digunakan dalam penelitian.

**3.3. Hasil Penghitungan Balanced Scorecard**

**1. Perspektif Keuangan**

Uraian	Formulasi	Tahun	Tahun	Tahun
<b>A. Rasio Liquiditas</b>		2015	2016	2017
<i>Current Ratio</i>	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$	141,74%	139,88%	144,26%
<i>Quick Ratio</i>	$\frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Piutang}}{\text{Hutang Lancar}}$	131,49%	129,94%	136,44%
<i>Cash ratio</i>	$\frac{\text{Kas}}{\text{Hutang Lancar}}$	0,00%	0,01%	0,02%
<b>B. Ratio Profitabilitas</b>				
<i>Capital Asset To Total Debt</i>	$\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Hutang}}$	194,44%	228,94%	200,02%
<b>C. Ratio Rentabilitas</b>				
<i>Operating Ratio</i>	$\frac{\text{Total Biaya}}{\text{Total Pendapatan}}$	84,11%	87,80%	76,43%
ROI	$\frac{\text{SHU setelah Pajak}}{\text{Total aktiva}}$	4,83%	5,22%	4,40%
ROE	$\frac{\text{SHU setelah pajak}}{\text{Modal}}$	9,79%	9,28%	8,79%

Tabel 6 Tingkat Pertumbuhan Pelanggan  
 Sumber: Hasil olahan penulis, 2018

**2. Perspektif Pelanggan**

**1) Tingkat Pertumbuhan Pelanggan**

2015	2016
-0,05	-0,04

Tabel 7 Tingkat Pertumbuhan Pelanggan  
 Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

**2) Indeks Kepuasan Pelanggan**

Pada tabel menggunakan aplikasi spss 22, dengan metode deskriptif dimana akan terlihat bahwa rata-rata responden menjawab dengan rata-rata pada angka 4 dimana angka 4 adalah artinya setuju. Maka rata-rata responden setuju dengan pernyataan yang terdapat pada kuesioner.

**3) Perspektif Proses Bisnis Internal**

*Administrative Expanses to Total Revenue (AETR)* untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Maka terlihat pada tabel, pada tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi penurunan maka pada tahun 2017 terjadi peningkatan dimana KOPEGTEL Padang langsung meningkatkan kembali kualitas pelayanannya kepada pelanggan.

2015	2016	2017
3,67	1,76	1,98

Tabel 8 : AETR  
 Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

**4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

**1. Tingkat retensi karyawan**

2016	2017
0,05	0,04

Tabel 9 Tingkat retensi karyawan  
 Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

Pada tabel terlihat penurunan tingkat retensi karyawan dikarenakan adanya karyawan yang pensiunan dini, pensiun maupun dipindahkan.

2. Tingkat Produktivitas Karyawan

2015	2016	2017
Rp. 3.480.214,4	Rp. 4.227.643,7	Rp. 4.416.199,4

Tabel 10 Tingkat Produktivitas Karyawan  
 Sumber: Hasil olahan penulis, 2019

Pada table terlihat bahwa ada peningkatan produktivitas setiap tahunnya. Karena mampu menghasilkan barang / jasa sesuai dengan yang diharapkan dan diwaktu yang tepat (hasibuan (1996:126).

3. Indeks Kepuasan Karyawan

Pada tabel terlihat rata rata responden menjawab dengan angka 4 dimana angka 4 artinya adalah setuju dengan pernyataan yang ada pada koesioner, sedangkan minimum adalah angka 3 dan maximum adalah angka 5.

4. **KESIMPULAN DAN SARAN**

Dilihat dari pembahasan di atas maka dapat disimpulkan:

- 1) Kinerja perspektif keuangan KOPEGTEL Padang tahun 2015-2017 yang diukur menggunakan rasio rasio likuiditas, quick rasio, cash rasio adalah baik, karena ada nya peningkatan dan tidak ada penurunan yang signifikan disetiap tahunnya.
- 2) Kinerja perspektif pelanggan KOPEGTEL Padang tahun 2015-2017 adalah sebagai berikut:
  - a. Tingkat pertumbuhan pelanggan setiap tahunnya terjadi pengurangan anggota karena adanya pemindahan ataupun pensiunan, tetapi pengurangan yang terjadi tidak terlalu signifikan. Maka tidak ada pengaruh yang besar untuk pendapatan KOPEGTEL Padang
  - b. Indeks Kepuasan Pelanggan adalah baik karena dilihat dari data yang telah diolah maka didapatkan rata-rata responden menjawab dengan angka 4 yaitu setuju dengan pernyataan kuesioner untuk kepuasan pelanggan.
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal  
 Menggunakan Administrative Expanse to Total Revenue (AETR) untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Maka terlihat pada hasil pembahasan bahwasannya adanya penurunan pada tahun 2015 ke tahun 2016, lalu terjadi lagi peningkatan pada tahun 2017 maka ini bisa membuktikan KOPEGTEL Padang langsung meningkatkan kembali kualitas pelayanannya kepada pelanggan.
- 4) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan KOPEGTEL Padang adalah
  - a. Tingkat retensi karyawan KOPEGTEL Padang mengalami penurunan karena adanya perputaran karyawan periode 2015-2017.
  - b. Tingkat produktivitas karyawan KOPEGTEL Padang adalah baik, karena rasio perhitungan dari tahun ke tahun menunjukkan angka positif, yang artinya tingkat produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan.
  - c. Tingkat kepuasan karyawan KOPEGTEL Padang periode 2015-2017 adalah baik, karena hasil perhitungan menunjukkan bahwa karyawan merasa puas terhadap kondisi kerja yang dijalannya selama bekerja di KOPEGTEL Padang

**Saran**

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya dalam penelitian ini, penulis akan memberikan saran mengenai analisis KOPEGTEL Padang menggunakan balanced scorecard. Penulis berharap saran yang diberikan dapat menjadi pertimbangan.

**Aspek Praktis**

Saran pada aspek praktis ini diharapkan dapat diterima perusahaan untuk dijadikan masukan dan pertimbangan. Berikut adalah saran pada aspek praktis yang dapat disampaikan oleh penulis:

1. Walaupun sudah terbukti kinerja KOPEGTEL Padang adalah baik, ada baiknya perusahaan secara berkala meninjau strategi agar ukuran-ukuran *Balanced scorecard* tetap terjaga. Karena model balanced scorecard adalah model yang dinamis untuk mengukur kinerja perusahaan.



2. Perlunya sosialisasi kepada karyawan untuk mengenalkan model kerja balanced scorecard dan menerapkannya secara komputerisasi agar menghemat waktu dan untuk menyimpan arsip-arsip yang telah lama.

#### Aspek Teoritis

Aspek Teoritis Saran pada aspek teoritis ini diharapkan dapat menjadi sumber acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian mengenai pengaruh kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Berikut adalah saran pada aspek praktis yang dapat disampaikan oleh penulis:

1. Supaya bisa meneliti dengan pengukuran lainnya selain dengan menggunakan balanced scorecard dan dikaitkan dengan balanced scorecard untuk lebih menambah ilmu dan wawasan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, agar menggunakan aplikasi statistic untuk mengolah maupun menguji data selain aplikasi spss.
3. Selain itu, penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat meneliti pada perusahaan di daerah lain karena yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah perusahaan KOPEGTEL Padang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bandur, A. (2013). *Penelitian Kuantitatif Desain dan Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: deepublish.
- [2] Burhan, & Bungin. (2011). *Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Kencana.
- [3] Darsono, Prawironegoro, P., & Ari Purwanti, M.Ak., (2009). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- [4] DR. Deni Darmawan, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [5] Gaspers, & Vincent. (2012). *Balanced Scorecard dengan Malcom Bridge dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Bogor: PT. Percetakan Penebar Swadaya.
- [6] L.M. Samryn, S. A. (2012). *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*. Jakarta: Kencana.
- [7] Mulyadi. (2001). *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [8] Rampersad, & Hubert. (2005). *Total Performance Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- [9] S, K. R., & P, N. D. (2001). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga..
- [10] Salman, K. R., & Mochammad, F. (2016). *Akuntansi Manajemen: Alat pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajerial*. Jakarta: Indeks.
- [11] Sartika, & Tiktik, P. (n.d.). *Ekonomi Koperasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [12] Sarwono, J. (2014). *Riset Skripsi dan Tesis dengan SPSS 22*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- [13] Sitio, A., & Tamba, H. (2001). *Koperasi, Teori dan Praktek*. Jakarta: Erlangga
- [14] Sjahrial, M.M, P., Purba., SE.,MM., Akt., D., & Gunawan, S.E., M.M. (2017). *Akuntansi Manajemen 2*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- [15] Sjarial, D. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.