

ANALISIS KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA KOPERASI XYZ

Luh Putu Lusi Setyandarini Surya

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

e-mail: lusisurya160@gmail.com / telp: +62 81 339 59 53 71

ABSTRAK

Koperasi memerlukan pengukuran kinerja yang tepat sebagai dasar untuk menentukan efektifitas kegiatan usahanya, tidak hanya dilihat dari kinerja keuangannya saja, namun juga dilihat dari kinerja perspektif pembelajaran & pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan. Untuk itu, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai basis pengukuran kinerja. Penelitian ini dilakukan pada koperasi XYZ dan dari keempat perspektif *balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan adalah Indeks Kepuasan Karyawan (IKK), produktivitas karyawan, tingkat perkembangan jenis usaha, tingkat pertumbuhan anggota sebagai pelanggan, Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), *Return On Equity* (ROE) dan rata-rata sisa hasil usaha. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa kinerja dari keempat perspektif *balanced scorecard* pada koperasi XYZ adalah beragam. Terdapat penurunan dari perspektif keuangan, sedangkan untuk ketiga perspektif lainnya menghasilkan kinerja yang baik.

Kata Kunci: kinerja, *balanced scorecard*

ABSTRACT

Cooperatives require precise measurement of performance as the basis for determining the effectiveness of its business activities, not only be seen from its financial performance, but also from the other perspectives, such as, learning and growth, internal business processes, and customer. Therefore, Balanced Scorecard-based performance measurement can be used as a measurement of the performance of cooperatives. In this study intended to determine the performance of the XYZ cooperation, using the perspectives of balanced scorecard. The research methods used are Employee Satisfaction Index (ESI), employee's productivity, growth level of business, growth level of member as a customer, Customer Satisfaction Index (CSI), Return on Equity (ROE) and the average of net income. Based on the analysis, it is known that the performances based on the perspectives of balanced scorecard are varied. There is a reduction in the financial performance, whereas the other perspectives showing good performances.

Keywords: performance, *balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Koperasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya agar dapat beroperasi dengan baik dan efisien, karena dunia usaha semakin kompetitif, maka dari itu, koperasi memerlukan pengukuran kinerja yang tepat sebagai dasar untuk menentukan efektifitas kegiatan usahanya terutama efektifitas operasional, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis. Untuk itu, pengukuran kinerja akan sangat dibutuhkan untuk membangun sebuah perencanaan dan pengendalian untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi. Konsep *principal-agent* juga menjadi alasan mengapa pengukuran kinerja ini dibutuhkan. Ahli ekonomi memperkenalkan teori *principal-agent* untuk merumuskan konflik yang melekat pada *executive teams* dan *shareholders* (Kaplan, 2010). Para agen prinsipal mendesak perusahaan untuk memberikan insentif kepada *executive teams*, terutama insentif terhadap kinerja yang menunjang performa finansial perusahaan. Terdapat keterkaitan antara gaji para manajer perusahaan dengan insentif untuk menghasilkan performa finansial perusahaan yang baik, untuk itu, dibutuhkan sebuah alat ukur untuk mengukur kinerja para manajer agar insentif yang berikan bisa sesuai.

Pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh koperasi yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan tolok ukur keuangan saja, belum mampu mencerminkan kompleksitas yang melekat pada organisasi koperasi. Kelemahan-kelemahan yang terdapat pada pengukuran kinerja keuangan adalah ketidakmampuan untuk mengukur kinerja harta tak tampak serta harta intelektual dan kinerja yang diukur secara keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu organisasi bisnis dan tidak mampu sepenuhnya menuntun mereka kearah yang lebih baik. Kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam pengukuran kinerja tersebut, mengakibatkan perlunya pengukuran yang menyeluruh, yaitu pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja akan tetapi juga mampu menggambarkan kondisi koperasi secara lengkap.

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. Menurut Hansen dan Mowen (2009), *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. *Balance Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi (Hansen dan Mowen, 2009:366). *Balance Scorecard* harus menjadi lebih dari sekedar gabungan dari ukuran finansial dan non finansial yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif. *Scorecard* harus menjelaskan strategi unit bisnis keseluruhan. Hal ini dilaksanakan dengan menggabungkan ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerja melalui serangkaian hubungan jika-maka (Kaplan dan Norton 2000:144). *Balanced Scorecard*

menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Hansen dan Mowen, 2009:366).

Koperasi sebagai salah satu organisasi yang tidak hanya mementingkan perolehan laba semata, memiliki karakteristik penting yang terlihat dari fungsi dan peran yang diamanatkan oleh Undang Undang No. 25 Tahun 1992 yang diantaranya adalah membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosialnya. Akan tetapi pada kenyataannya koperasi belum bisa melakukan penilaian kinerja secara baik (Ikhsan, 2009).

Koperasi XYZ, yang selanjutnya disebut Koperasi, didirikan melalui rapat anggota pada tanggal 3 Mei 1986. Adapun unit usaha yang dikelola oleh Koperasi sampai akhir tahun buku 2012 adalah Unit Simpan Pinjam (USP) dan Unit Non Simpan Pinjam yang terdiri atas : Waserda, Mini Mart, Biro Jasa dan *Photo Copy*.

Adapun visi yang dimiliki oleh koperasi ini adalah menjadi organisasi bisnis modern berdaya saing global yang mampu mewujudkan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Sedangkan, misi yang dimiliki antara lain:

- 1) Meningkatkan peran serta anggota dan masyarakat dalam mendukung usaha koperasi dengan mengutamakan prinsip sinergi, kesetaraan, dan keuntungan bersama.

- 2) Mengembangkan struktur dan tata kerja organisasi lebih responsif dan inovatif, tanggap terhadap aspirasi, kebutuhan dan kepentingan anggota serta masyarakat dalam memperoleh layanan berkualitas secara kompetitif.
- 3) Mewujudkan organisasi usaha yang tangguh dengan motivasi dan semangat kerja optimal melalui peningkatan dedikasi, disiplin dan kemampuan kerja.
- 4) Sistem pelayanan yang menyatu dengan kebutuhan organisasi dan usaha yang responsif terhadap perkembangan global.

Berdasarkan visi dan misi diatas maka dapat dilihat bahwa koperasi ini tidak hanya ingin meningkatkan kualitasnya dari perspektif keuangan saja. Dilihat dari misinya sendiri, untuk mengembangkan struktur tata kerja organisasi yang lebih responsif dan inovatif guna memberikan pelayanan yang berkualitas, tentu tidak bisa diukur dengan kinerja keuangan saja. Koperasi juga perlu menggunakan indikator non *finansial* untuk mengukur kinerjanya agar mampu mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Maka dari itu, Koperasi memerlukan pengukuran dari perspektif lain seperti pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Selama ini, Koperasi hanya menggunakan indikator rasio keuangan seperti rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio ROE dan ROI untuk menilai kinerjanya. Namun, berdasarkan tujuan dan strategi yang dimiliki oleh Koperasi, indikator pengukuran kinerja keuangan yang telah yang digunakan perlu ditambahkan penilaian kinerja dari ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya.

Berdasarkan latar belakang dan kajian pustaka yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana kinerja Koperasi dari

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dan dilakukan di Koperasi XYZ Denpasar. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah:

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diukur menggunakan produktivitas karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan.

$$\text{Tingkat produktivitas karyawan} = \frac{\text{Jumlah pendapatan}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Untuk tingkat kepuasan karyawan, tolok ukur yang dipakai adalah Indeks Kepuasan Karyawan (IKK).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini diukur menggunakan tingkat perkembangan jenis usaha (produk/jasa). Tingkat perkembangan jenis usaha adalah perancangan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Perkembangan jenis usaha sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertamakali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini.

Perspektif Pelanggan

Kinerja perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur menggunakan tingkat pertumbuhan anggota sebagai pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan.

$$\begin{array}{rcc} \text{Pertumbuhan} & & \text{Jumlah anggota} & & \text{Jumlah anggota} \\ \text{anggota sebagai} & = & \text{sebagai pelanggan} & - & \text{sebagai pelanggan} \\ \text{pelanggan} & & \text{tahun 2012} & & \text{tahun 2011} \end{array}$$

Untuk tingkat kepuasan pelanggan menggunakan proksi Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP).

Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur menggunakan rasio *Return On Equity* (ROE) dan rata-rata Sisa Hasil Usaha (SHU).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Sisa Hasil Usaha setelah pajak}}{\text{kekayaan bersih}} \times 100\%$$

$$\text{Rata-rata SHU} = \frac{\text{SHU yang dibagikan}}{\text{jumlah anggota}}$$

Teknik penentuan populasi dan sampel untuk pengukuran kinerja karyawan adalah teknik *sampling* sistematis, dimana populasinya adalah seluruh karyawan yang bekerja di Koperasi XYZ. Untuk pengukuran kinerja pelanggan, populasinya adalah seluruh anggota Koperasi XYZ baik anggota koperasi aktif maupun anggota koperasi non aktif. Metode penarikan sampel yang digunakan adalah metode *sampling* aksidental.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Tingkat Kepuasan Karyawan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan, digunakan Indeks Kepuasan Karyawan. Responden penelitian adalah seluruh karyawan Koperasi sebanyak 19 orang. Data yang diperoleh adalah berdasarkan kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan kembali pada periode 2 Desember – 5 Desember 2013.

Tabel 1.
Hasil Pengolahan Data Kepuasan Karyawan

Dimensi	IKK Nyata	Hasil
Kerja secara mental	-0,17	Puas
Kompensasi	-0,23	Puas
Kondisi kerja	-0,20	Puas
Rekan kerja	-0,19	Puas
Kesesuaian kepribadian	-0,16	Puas
Rata-rata	-0,19	Puas

Sumber: Data Diolah, 2013

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas, diperoleh Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) rata-rata untuk kepuasan karyawan adalah sebesar -0,19. Ini berarti bahwa karyawan merasa puas dengan kualitas yang diberikan oleh Koperasi.

2) Produktivitas Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan hasil bahwa tingkat produktivitas karyawan Koperasi XYZ pada tahun 2011 sebesar 5,56% dan mengalami penurunan di tahun 2012 sebesar 0,30% menjadi sebesar 5,26%.

Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal pada Koperasi XYZ dilakukan terhadap tingkat perkembangan jenis usaha yang dikelola oleh koperasi, baik perkembangan jenis usaha produk maupun jasa. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah Koperasi mampu mengembangkan unit produk ataupun jasanya sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Unit usaha yang dikelola pada tahun 2012 adalah:

- 1) Unit Simpan Pinjam (USP) yang meliputi: usaha kredit, tabungan harian, deposito dan program tabungan berjangka “Takasimura” (Tabungan Kampus Koperasi Membangun Sejahtera).
- 2) Unit Non Simpan Pinjam yang terdiri atas unit waserda dan unit biro jasa yang terdiri atas jasa pembayaran pajak kendaraan bermotor, perpanjangan dan pembuatan SIM, pembayaran pajak NPWP, pembayaran rekening PLN, PDAM, Telepon maupun kartu Hallo dan unit usaha sewa *fotocopy*.

Pada tahun 2012, Koperasi juga mampu mengembangkan unit usahanya yaitu pada unit usaha non simpan pinjam. Unit usaha yang dikembangkan dan sudah mulai dioperasikan pada tahun 2012 adalah:

- 1) Dibukanya unit usaha waserda baru
- 2) Dibukanya unit usaha Mobil *Mart*
- 3) Unit usaha pengiriman paket

Dari ketiga jenis unit usaha yang telah dikembangkan oleh Koperasi memperlihatkan bahwa, Koperasi XYZ telah mampu mengembangkan jenis dan unit usaha di bidang usaha non simpan pinjam.

Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

- 1) Pertumbuhan anggota sebagai pelanggan

Tabel 2.
Perhitungan Tingkat Pertumbuhan Anggota Koperasi XYZ
tahun 2011-2012

Unit Usaha	Jumlah Pelanggan di Tahun		Naik (Turun)
	2011	2012	
Kredit	544 orang	546 orang	2 orang
Takasimura	452 orang	490 orang	38 orang
Waserda	770 orang	789 orang	19 orang
Total	1766 orang	1825 orang	59 orang

Sumber: Koperasi XYZ, 2013

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa, Jumlah anggota yang menjadi pelanggan untuk jasa dan produk yang disediakan pada tahun 2012 sebanyak 1.825 orang, mengalami pertumbuhan sebanyak 59 orang dibandingkan dengan tahun 2011.

- 2) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pengukuran ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang dilaksanakan dari tanggal 29 Novermber - 12 Desember 2013. Hasil dari kuesioner tentang kepuasan pelanggan yang dilakukan terhadap pelanggan KPN Karya Bina Sejahtera dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 3.
Hasil Pengolahan Data Kepuasan Pelanggan

Dimensi	IKP Nyata	Hasil
Bukti langsung	-0,15	Sangat puas
Keandalan	-0,12	Sangat puas
Daya tanggap	-0,12	Sangat puas
Jaminan	-0,16	Puas
Empati	-0,13	Sangat puas
Rata-rata	-0,16	Puas

Sumber: Data Diolah, 2013

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil bahwa dimensi jaminan memperoleh hasil puas, sedangkan dimensi bukti langsung, keandalan, daya tanggap dan empati memperoleh hasil sangat puas. Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) rata-rata adalah sebesar -0,16. Ini berarti bahwa pelanggan merasa puas dengan kualitas serta pelayanan jasa yang diberikan oleh Koperasi.

Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

1) *Return On Equity* (ROE)

Tabel 4.
**Perhitungan *Return On Equity* (ROE)
tahun 2011-2012**

Tahun	ROE (%)
2011	22,61
2012	18,98

Sumber: Koperasi XYZ, 2013

Tabel di atas menunjukkan bahwa *Return On Equity* Koperasi XYZ pada tahun 2011 sebesar 22,61%. Pada tahun 2012 *Return On Equity* Koperasi sebesar 18,98%. Hal ini menunjukkan bahwa *Return On Equity* Koperasi XYZ mengalami penurunan sebesar 3,63% di tahun 2012.

2) Rata-rata Sisa Hasil Usaha per anggota

Penilaian kinerja perspektif keuangan Koperasi XYZ menggunakan rata-rata Sisa Hasil Usaha, dimana perhitungan rata-rata Sisa Hasil Usaha Koperasi dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.
Perhitungan Rata-rata Sisa Hasil Usaha
tahun 2011-2012

Tahun	Jumlah Anggota (orang)	Rata-rata SHU per Anggota (Rp)
2011	2113	392.950,03
2012	2143	387.968,13

Sumber: Koperasi XYZ, 2013

Tabel diatas menunjukkan bahwa Rata-rata SHU per anggota Koperasi XYZ pada tahun 2011 sebesar Rp. 392.950,03 sedangkan pada tahun 2012 sebesar Rp. 387.968,13. Ini menunjukkan rata-rata SHU Koperasi XYZ mengalami penurunan di tahun 2012 sebesar Rp. 4.981,90.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Berdasarkan hasil perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kualitas yang diberikan oleh Koperasi. Berdasarkan perhitungan tingkat produktivitas karyawan, pada tahun 2012 produktivitas karyawan pada tahun 2012 mengalami penurunan 0,30% dibandingkan dengan tahun 2011. (2) Untuk penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal, pada tahun 2012, Koperasi XYZ telah mampu menambah tiga unit usahanya di bidang non

simpan pinjam, yaitu unit waserda baru, unit Mobil Mart, dan unit usaha jasa pengiriman paket. (3) Jumlah anggota yang menjadi pelanggan untuk jasa dan produk yang disediakan pada tahun 2012 pertumbuhan sebanyak 59 orang dibandingkan dengan tahun 2011. Menurut perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas dengan kualitas serta pelayanan jasa yang diberikan oleh Koperasi. (4) Untuk penilaian kinerja perspektif keuangan yang didasarkan pada perhitungan ROE, menunjukkan bahwa ROE Koperasi XYZ tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 3,63% dibandingkan dengan tahun 2011. Rata-rata SHU tahun 2012 mengalami penurunan sebesar Rp. 4.981,90 dibandingkan dengan tahun 2011.

Saran

Keterbatasan penelitian ini, antara lain: (1) Penelitian ini masih memiliki keterbatasan pada horizon waktu penelitian pada perspektif kepuasan pelanggan. Dimana dimensi kepuasan pelanggan yang diukur adalah dimensi kepuasan pada tahun 2012, sedangkan periode pembagian kuesioner dilakukan pada tahun 2013. Maka dari itu, penilaian yang bias dapat terjadi. (2) Keterbatasan pada tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan pada koperasi. (3) Keterbatasan pada kausalitas antar perspektif tidak bisa dilakukan.

Berdasarkan keterbatasan penelitian, dapat diberikan saran kepada peneliti selanjutnya agar mempertimbangkan tolok ukur kinerja yang lebih sesuai untuk menilai kinerja koperasi berdasarkan perspektif *balanced scorecard*.

REFERENSI

- Andrew Pateman, 2008. *Lingking Strategy to Operation: Six Stage to Execution. Business Performance Management Magazine.*
- Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, S. Mark Young. 2012. *Akuntansi Manajemen.* Edisi Kelima. Jakarta : Indeks.
- Arfan Ikhsan, Lubis. 2005. *Balanced Scorecard Dan Akuntan Sebagai Suatu Nilai “Strategic Partner”.* Dalam *Fokus Ekonomi.*
- Ashu Sharma, 2009. *Implementing Balanced Scorecard for Performance Measurement.* *IUP Journal of Business Strategy.*
- Bastian, Indra. 2009. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia.* Edisi Revisi. Yogyakarta:BPFE
- Baswir, Revrison, 2010. *Koperasi Indonesia,* BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Cecilia Engko. 2006. “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual dengan self esteem dan self efficacy sebagai variabel intervening. Dalam *Simposium nasional akuntansi 9.*
- Dodangh, Javad, Majid Mojehed and Vahid Nasehifar. 2010. *Ranking of Strategic Plans in Balanced Scorecard by Using Electric Method. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 1, No. 3, h: 269-274 .*
- Dyah Noorhayati. 2005. “Kinerja Dengan Perspektif Balanced Scorecard Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Denpasar”. *Skripsi.* Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar.
- Ghosh, Samir. 2006. *Measurement of Corporate Performance Throught Balanced Scorecard: An Overview.* <http://www.vidyasagar.ac.in>. Diunduh 3 Agustus 2013
- Groene Oliver, Elimer B, dan Johannes M. 2009. “The Balanced Scorecard of Acute Settings: Development Process, Definition of 20 Strategi Objectives And Implementation”. *International Journal For Quality In Health Care.*
- Haryadi, Sarjono. 2007. *Analisis Evaluasi Kinerja PT. Citra Agung Busana Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard.* Dalam *Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 3, No. 2.*
- Ikhsan, Sukardi. 2009. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada KPRI di Jawa Tengah.* Dalam *Jurnal Dinamika Akuntansi, Vol. 1, No. 2: h:117-124.*
- Jogiyanto HM., Akt., MBA,Ph.D. 2007. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi.* Yogyakarta: C.V Andi Offset.

- Kaplan, R. S. 2010. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Neny, Irawati. 2008. *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard*. Jurnal Teknologi IST AKPRID Vol 1, No. 2.
- Paranjape, Bhagyashree, Margaret Rossiter and Victor Pantano. 2006. Inside from the Balanced Scorecard Performance Measurement Systems: Successes, Failures and Future – A Review. *Measuring Business Excellence*. Vol.10, No. 3.
- Pesanha, Diogo Santiago, dan Victor Prochnik. 2008. Practitioners Opinion on Academics Critics on The Balanced Scorecard. <http://papers.ssrn.com/sol3>. Diunduh 4 November 2013.
- Pratiwi, Umi. 2010. Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 11, No. 2: 166-174.
- Purba, Tirta Perdana. 2008. Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard sebagai Suatu Alat Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia di PT. Excelcomindo Pratama, Tbk Regional Sumatra. <http://repository.usu.ac.id>. Diunduh 4 November 2013.
- Putrayasa Agus, I Made. 2011. Pengukuran Kinerja Ditinjau Dari Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Penarungan. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 3: h:141-149
- Ronchetti, J. L. 2006. An Integrated Balanced Scorecard Strategic Planning Model for Nonprofit Organizations. *International Journal of Practical Consulting*. Vol. 1, No. 1: 25-35
- _____. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian.
- _____. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian.
- West, Lindy. 2009. The Balanced Scorecard As A Framework For Performance Management In The Non Profit Sector. University of Canberra. <http://www.ssrn.com>. Diunduh 4 November 2013.
- Yu, Perera. 2008. Effectiveness of Balanced Scorecard: The Impact of Strategy and Causal Links. <http://www.cmaweblines.org/joomla>. Diunduh 4 November 2013