
PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA DINAS KOPERASI DAN TENAGA KERJA KABUPATEN BOYOLALI**THE EFFECT OF BALANCED SCORECARD IMPLEMENTATION ON THE PERFORMANCE OF COOPERATIVE AND LABOR SERVICE OF BOYOLALI REGENCY****Harena Susianti** ¹⁾**Setyani SH** ²⁾**Yuniatin TDKW** ³⁾Email : harenasusianty@gmail.com

S1 Akuntansi STIE Adi Unggul Bhirawa Surakarta

Abstrak

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris bahwa Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja di Kabupaten Boyolali. Berdasarkan kriteria tersebut dan hasil penyebaran kuesioner, jumlah sampel yang didapat dalam penelitian ini sebanyak 46 orang. Teknik analisis dalam penelitian ini terdiri dari, pengujian kualitas kuesioner, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, Uji F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa perspektif keuangan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali, perspektif pelanggan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali, perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas namun hubungannya bersifat negatif, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Dari hasil tersebut yang paling dominan berpengaruh adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil uji R² menunjukkan bahwa presentase pengaruh yang diberikan variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali adalah sebesar 0,848 atau 84,8% sedangkan sisanya sebesar 15,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Kata kunci : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif ProsesBisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja Dinas

Abstract

The objective of this research is to provide empirical evidence that Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective and Learning and Growth Perspective have a significant influence on the performance of Boyolali District Cooperative and Labor Office. Population in this research is Employee of Department of Cooperation and Labor in Boyolali District. Based on these criteria and the results of questionnaires distribution, the number of samples obtained in this study were 46 people. Analytical techniques in this study consisted of, testing the quality of the questionnaire, the classical assumption test, multiple linear regression analysis, t test. Test F and coefficient of determinas. The results of this study proves that the financial perspective has an insignificant effect on the performance of Boyolali District Cooperative and Labor Office, the customer perspective has a significant positive effect on the performance of the Cooperative and Labor Office of Boyolali Regency, internal business process perspective has a significant effect on the Dinas performance, but the relationship is negative, and learning and growth perspective has a positive and significant effect on the performance of Boyolali District Cooperative and Labor Office. From these results the most dominant influential is the perspective of learning and growth. The result of R² test shows that the percentage of influence given by variable of financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective on employee performance of Boyolali District Cooperative and Labor Office is 0,848 or 84,8% while the rest equal to 15,4 % influenced by other variables not used in this study

Keywords: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective, Service Performance

PENDAHULUAN

Era globalisasi membuat pertumbuhan dan perkembangan organisasi baik bisnis maupun pemerintah terus bergerak cepat, pesat, dan penuh persaingan. Organisasi pemerintah daerah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintah yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat.

Perkembangan yang sangat maju membuat sebuah organisasi pemerintah harus mampu melayani masyarakat dengan baik. Perubahan dan perkembangan pesat dalam berbagai hal pun menuntut organisasi pemerintah untuk selalu memperbaiki kinerjanya. Adanya sistem pengukuran kinerja akan memungkinkan suatu organisasi untuk merencanakan, mengukur dan mengendalikan kinerjanya berdasarkan strategi yang telah dilaksanakan sebelumnya. Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *nonprofit* lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Dinas Koperasi adalah salah satu organisasi publik yang memberikan pelayanan kepada anggotanya. Koperasi mempunyai banyak aktifitas yang membutuhkan manajemen yang baik agar tercapai sebuah sistem yang baik sesuai dengan visi dan misinya. Koperasi menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian didefinisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-se orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi adalah suatu perkumpulan yang didirikan oleh orang-orang yang memiliki kemampuan ekonomi terbatas, yang bertujuan untuk memperjuangkan peningkatan kesejahteraan ekonomi mereka (Baswir, 2010:3). Identitas utama koperasi adalah bahwa anggota koperasi memiliki identitas ganda (*dual identity of the member*), yaitu

anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi (*user own oriented firm*). Sitio dan Tamba (2001:76) mengungkapkan bahwa tujuan koperasi sebagai badan usaha tidaklah semata-mata hanya pada orientasi laba (*profit oriented*), melainkan juga pada orientasi manfaat (*benefit oriented*).

Pada kenyatannya koperasi belum mampu melakukan penilaian kinerja secara baik (Ikhsan, 2009). Pengukuran kinerja merupakan suatu proses untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan masa lalu (Cocca dan Alberti, 2010). Pengukuran kinerja yang tidak hanya berpedoman pada ukuran keuangan (anggaran) sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat bersaing di era pasar global. Karena pengukuran kinerja tradisional yang menggunakan ukuran keuangan tidak mampu memberikan gambaran riil mengenai keadaan sebuah organisasi karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi keuangan, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan yang merupakan salah satu roda penggerak bagi kegiatan perusahaan. Untuk itu diperkenalkanlah pengukuran kinerja organisasi dan perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan Robert S. Kaplan dan David P. Norton (HBR, January, 1992) digunakan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan sebagai pengukuran kinerja tradisional yang cukup penting bagi kemajuan organisasi perusahaan dalam jangka panjang kedepannya. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua suku kata, yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Balanced Scorecard* artinya berimbang dimana untuk mengukur kinerja perusahaan diukur dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal, sedangkan *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan dimasa yang akan datang (Mulyadi, 2005:1).

Rumusan masalah penelitian disusun sebagai berikut 1) Apakah perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali, 2) Apakah perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali, 3) Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali, 4) Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali.

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris bahwa Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja di Kabupaten Boyolali yaitu sejumlah 46 orang. Teknik analisis dalam penelitian ini terdiri dari, pengujian kualitas kuesioner, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t. Uji F dan koefisien determinasi (R²).

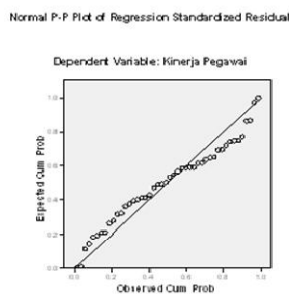
HASIL PENELITIAN

Dari hasil analisis statistik diperoleh output penelitian sebagai berikut ;

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Gambar 1

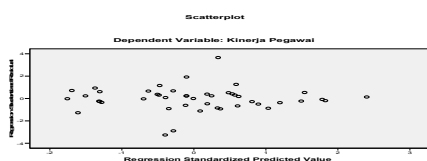


Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heterokedastisitas

Gambar 2



Sumber : Data diolah 2017

Hasil uji heterokedastisitas, karena berdasarkan grafik *Scatterplot* diatas titik menyebar secara rata dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Sehingga tidak ada gangguan heterokedastisitas.

c. Uji Multikolonieritas

Tabel 3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	4,255	2,365			1,799	,079		
Perspektif Keuangan	-,108	,210	-,076	-,515	,609	,155	6,454	
Perspektif Pelangga	,393	,118	,366	3,327	,002	,279	3,584	
Perspektif Bisnis Int	-,419	,124	-,432	-3,380	,002	,207	4,830	
Perspektif Pertumbuh dan Pembelajaran	,830	,061	,952	13,710	,000	,701	1,426	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data diolah 2017

Hasil uji multikolonieritas diatas dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10. Sehingga data bebas dari multikolonieritas.

d. Uji Autokorelasi

Tabel 4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,928 ^a	,861	,848	1,196	1,718

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data diolah 2017

Uji autokorelasi didapatkan nilai *Durbin Watson* diperoleh nilai sebesar 1,718. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai Durbin Watson adalah 1,718 terletak diantara -2 sampai +2 berarti data tidak terjadi autokorelasi

2. Hasil analisis Regresi

Tabel 5

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	4,255	2,365			1,799	,079		
Perspektif Keuangan	-,106	,210	-,076	-,515	,609	,155	6,454	
Perspektif Pelanggan	,393	,118	,366	3,327	,002	,279	3,584	
Perspektif Bisnis Inter	-,419	,124	-,432	-3,380	,002	,207	4,830	
Perspektif Pertumbuh dan Pembelajaran	,830	,061	,952	13,710	,000	,701	1,426	

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data diolah 2017

Persamaan Regresi :

$$Y = 4,225 + (-0,108)X_1 + 0,399X_2 + (-0,419) X_3 + 0,830X_4$$

Persamaan diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Perspektif Keuangan memiliki t hitung sebesar -0,515 dan nilai signifikan 0,609 pada tingkat signifikansi 0,05. Dapat disimpulkan bahwa $0,609 > 0,05$ maka perspektif keuangan berpengaruh tidak signifikan dan hubungannya negatif terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali.
- 2) Perspektif Pelanggan memiliki t hitung sebesar 3,327 dan nilai signifikan 0,002 nilai signifikan pada tingkat signifikansi 0,05. Dapat disimpulkan bahwa $0,002 < 0,05$, maka perspektif pelanggan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali.
- 3) Variabel perspektif proses bisnis internal memiliki thitung -3,327 dan nilai signifikan sebesar 0,002 pada tingkat signifikansi 0,05. Dapat disimpulkan bahwa $0,002 < 0,05$ maka perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan dan hubungannya negatif terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali.
- 4) Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki t hitung 13,713 dan nilai signifikan 0,000 pada tingkat signifikansi 0,005. Dapat disimpulkan bahwa $0,000 < 0,05$, maka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali.

Tabel 6

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	364,368	4	91,077	63,647	,000 ^b
	Residual	58,670	41	1,431		
	Total	422,978	45			

^a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal
^b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data diolah 2017

Hasil uji statistik F didapatkan nilai sebesar 63,647 signifikan 0,000 < 0,05 sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali.

Uji koefisien Determinasi (R²)

Tabel 7
 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,928 ^a	,861	,848	1,196	1,718

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal
 b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

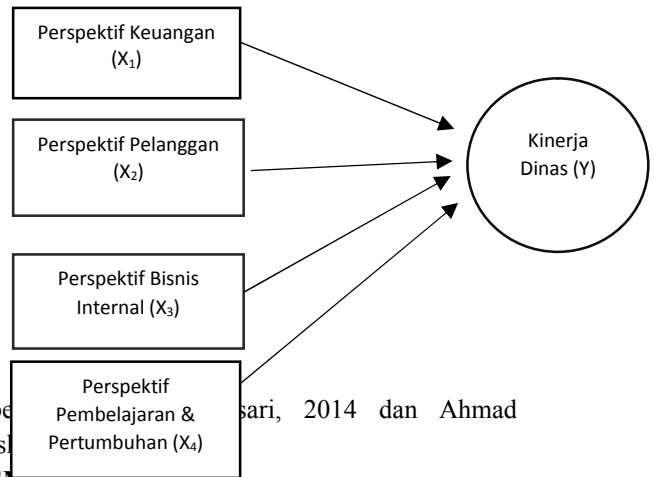
Sumber : Data diolah 2017

Hasil uji *adjusted R Square* didapatkan hasil sebesar 0,848 yang berarti diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel dependen sebesar 84.6% sedangkan sisanya 15.4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis statistik yang telah diuraikan diatas diperoleh kerangka akhir atau model penelitian sebagai berikut :

Gambar 3

Kerangka pemikiran



Sumber : Faisol, 2014 dan Ahmad

PEMBAHASAN

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Artinya jika perspektif keuangan meningkat maka akan menurunkan kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Penelitian ini terjadi perbedaan hasil (Anomali). Hal ini disebabkan karena Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten

- boyolali belum memfokuskan sasaran kinerja siklus bisnis yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton selain itu Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali hanya memfokuskan pada pengukuran finansial saja dan tidak terintegrasi dengan pengukuran kinerja lain yang bersifat non finansial. Akibatnya kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali belum efektif dalam meningkatkan perspektif keuangan.
2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Artinya jika perspektif pelanggan meningkat maka kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali juga semakin baik.
 3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel perspektif proses bisnis internal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Artinya setiap peningkatan perspektif proses bisnis internal, maka akan menurunkan kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Penelitian ini terjadi perbedaan hasil (Anomali). Hal ini disebabkan karena pegawai Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali belum merasa puas dengan sarana dan prasarana yang disediakan oleh Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali selain itu tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja masih kurang. Akibatnya kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali belum efektif dalam meningkatkan perspektif proses bisnis internal.
 4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang paling dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Artinya setiap peningkatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meningkat, maka kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali juga akan semakin baik.
 5. Hasil Pengujian secara serempak (uji F) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan ,

perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Nilai F sebesar 63,647 dan nilai (sig.F) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05).

6. Hasil perhitungan koefisien Determinasi (R^2) yang menunjukkan presentase pengaruh yang diberikan variabel bebas berupa variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali adalah sebesar 0,848 atau 84,8% sedangkan sisanya sebesar 15,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

PENUTUP

Kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. Perspektif Keuangan(X1) berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali (Y).
2. Perspektif Pelanggan(X2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali(Y).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali(Y).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) merupakan variabel yang paling dominan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali (Y).

SARAN

1. Perspektif keuangan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga dan hubungan pengaruhnya bersifat negatif artinya bahwa setiap peningkatan perspektif keuangan akan menurunkan kinerja Dinas. Hal ini dapat digunakan sebagai acuan untuk koreksi dan lebih meningkatkan evaluasi kinerja pada perspektif keuangan. Untuk lebih baiknya jika Kantor Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali mampu untuk mengimplementasikan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* secara utuh yaitu perspektif keuangan maupun non keuangan.

2. Perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Pelayanan dan pengetahuan Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali lebih ditingkatkan lagi agar pelayanan yang diberikan sesuai dengan yang harapan masyarakat.
3. Perspektif proses bisnis internal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Hal ini digunakan sebagai acuan untuk koreksi dan lebih meningkatkan evaluasi kinerja pada perspektif proses bisnis internal.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali. Motivasi dan komitmen pegawai perlu ditingkatkan agar tujuan dan sasaran Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Boyolali dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Baswir, Revrissond. 2010. Koperasi Indonesia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Cocca P, Alberti M. 2010. A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management* 59 (2) : 186 – 200.
- Darwanto, Herry. 2009. *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Pemerintah, dalam bapenas.go.id, diakses 2017.
- Faishol, Ahmad, 2016. Analisis pengaruh penerapan Balanced Scorecard terhadap kinerja perusahaan(Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum(PDAM) Lamongan. *Jurnal. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Lamongan*.
- Ghozali, Imam, 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, BP UNDIP, Semarang.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Hendrasari, Ratna, 2014. Pengaruh Balanced Scorecard terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Lampung Selatan. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung*.
- 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
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1992. *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review: 71-79
- Kaplan dan Norton (Peter Yosi Pasla: Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kurnianto, Heru Tyahyono, 2003. *Budaya Organisasi Dan Balanced Scorecard*. Yogyakarta. UPFE UMY.
- Mulyadi. 2005. Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis *Balanced Scorecard*. *Ekonomi dan Bisnis Indonesia*.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 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
- P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sitio, Arifin, Haloman Tamba. 2001. *Koperasi Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta.
- Undang- Undang Koperasi No.25 Tahun 1992
- Wijayanti, A. (2015). Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Provinsi Jawa Timur. skripsi. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam