

**ANALISIS KINERJA KOPERASI SUSU DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD (BSC)**

**DAIRY COOPERATION PERFORMANCE ANALYSIS WITH BALANCED
SCORECARD (BSC) APPROACHMENT**

Neza Fadia Rayesa

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya
penulis korespondensi: nezafadia@ub.ac.id

ABSTRACT

This research aimed to analyze performance of dairy cooperation in Yogyakarta. Balanced Scorecard approach (BSC) was used to analyzed performance indicators which translated from vision, mission, and existing strategy. Ten Key Performance Indicators was obtained. Measurement was quantified using Objective Matix (OMAX). Final result showed that Koperasi Warga Mulya has a worst performance in customer perspective. Otherwise, the best performances shown in learning and growth perspective.

Keyword: *performance analysis, Balanced Scorecard,*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja koperasi susu di Yogyakarta. Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) digunakan untuk menganalisis indikator kinerja yang diturunkan dari visi, misi, dan tujuan strategis Koperasi Susu Warga Mulya sebagai organisasi bisnis. Berdasar hasil analisis, diperoleh sepuluh *Key Performance Indicator* (KPI) dari empat perspektif BSC untuk mengukur kinerja koperasi secara komprehensif. Pengukuran dilakukan dengan mengkuantifikasi pencapaian target kinerja menggunakan *Objective Matix* (OMAX). Hasil analisis menunjukkan Koperasi Warga Mulya memiliki kinerja terbaik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan terburuk pada perspektif pelanggan.

Kata kunci: *performance analysis, Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Industri susu di Indonesia beberapa tahun terakhir cenderung stagnan. Hal ini terlihat dari jumlah produksi susu segar yang relatif rendah. Upaya peningkatan produksi susu dan kesejahteraan peternak sapi perah di Indonesia tidak terlepas dari keberadaan dan peran serta lembaga koperasi yang menjadi wadah bagi pengembangan usaha peternakan rakyat. Koperasi susu biasanya didirikan pada daerah sentra penghasil susu dan merupakan wadah bagi pengembangan usaha peternakan rakyat. Hal ini disebabkan sebagian besar produksi susu nasional dihasilkan oleh usaha ternak sapi perah rakyat. Koperasi susu berperan dalam meningkatkan *bargaining power* peternak kepada Industri Pengolahan Susu (IPS) yang merupakan pasar utama susu segar. Koperasi sangat menentukan posisi tawar peternak dalam menentukan jumlah penjualan susu, waktu penjualan, dan harga yang diterima peternak.

Koperasi juga berperan sebagai fasilitator bagi petani dalam mengadopsi teknologi baru. Dengan demikian, koperasi memiliki peranan yang penting dalam rantai nilai komoditas susu dan keberlanjutan industri persusuan di Indonesia.

Sebagai fasilitator peternak, koperasi bertanggung jawab terhadap kuantitas dan kualitas susu yang dihasilkan. Koperasi harus memiliki kinerja yang baik dalam mengelola hasil produksi dan melayani anggotanya. Namun demikian, selama ini pengukuran kinerja koperasi hanya didasarkan pada analisis keuangan saja. Padahal, kinerja keuangan yang baik saat ini mungkin diperoleh dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang koperasi. Kinerja keuangan yang buruk dalam jangka pendek bisa jadi karena koperasi melakukan investasi untuk kepentingan jangka panjang.

Untuk melihat perkembangan usaha koperasi, diperlukan suatu alat untuk mengetahui capaian kinerja koperasi yang mengakomodir berbagai aspek secara seimbang dan proporsional, baik terkait kepentingan anggota, kelembagaan koperasi, serta pelanggan koperasi lainnya. Penjaminan terhadap pencapaian kinerja yang baik membutuhkan suatu proses evaluasi kinerja. Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka dapat diketahui apakah proses yang terjadi di dalam aktivitas koperasi sudah efektif dan efisien.

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Koperasi Susu Warga Mulya Kabupaten Sleman (KSWMK). Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan KSWMK merupakan koperasi susu terbesar di Kabupaten Sleman. Penelitian ini dilakukan selama dua bulan.

Jenis dan Cara Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan merupakan data primer dan data sekunder. Data primer digunakan untuk menentukan tujuan strategis koperasi, menentukan indikator kinerja, dan menentukan tingkat kepentingan masing-masing indikator. Data primer diperoleh dari wawancara, kuesioner, serta observasi. Data sekunder yang digunakan adalah laporan tahunan Koperasi Susu Warga Mulya.

Tahapan Penelitian

Penelitian dimulai dengan melakukan observasi lapangan terhadap objek penelitian untuk menentukan perumusan masalah dan tujuan penelitian. Tahap pertama adalah melakukan identifikasi strategi eksisting Koperasi Susu Warga Mulya dan sasaran-sasaran strategis yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif BSC. Pemilihan indikator kinerja diperoleh melalui pendekatan dari atas ke bawah, yaitu dimulai dari penjabaran visi, misi, dan strategi bisnis koperasi ke dalam tujuan dan sasaran koperasi secara umum yang selanjutnya dielaborasi ke dalam ukuran-ukuran kinerja. Analisis kinerja koperasi dilakukan untuk melihat tingkat pencapaian kinerja koperasi terhadap target atau harapan *stakeholder*. Untuk memperoleh tingkat kepentingan masing-masing indikator, dilakukan pembobotan berdasar pendapat *stakeholder* koperasi menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Selanjutnya, capaian kinerja dikuantifikasi menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) berdasarkan target kinerja yang telah ditetapkan.

Pengolahan dan Analisis Data

Pengukuran kinerja koperasi susu menggunakan pendekatan BSC untuk menentukan indikator-indikator ukuran kinerja. Pemilihan indikator kinerja diperoleh melalui pendekatan dari atas ke bawah, yaitu dimulai dari penjabaran visi, misi, dan strategi bisnis koperasi ke dalam tujuan dan sasaran koperasi secara umum yang selanjutnya dielaborasi ke dalam ukuran-ukuran kinerja.

Data olahan yang terkumpul dijadikan sebagai input bagi pengukuran kinerja menggunakan metode OMAX. Output pengukuran merupakan skor kinerja koperasi berdasarkan empat perspektif BSC. Dalam penelitian ini, OMAX digunakan untuk menunjukkan pengukuran dari masing-masing perspektif BSC sehingga kriteria kinerja yang digunakan pada matriks adalah *Key Performance Indicator* yang diperoleh melalui pendekatan BSC. Penentuan bobot indikator-indikator kinerja dan faktor internal- eksternal koperasi menggunakan teknik perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yang dikembangkan oleh Saaty.

Tabel 1. Skala dasar perbandingan berpasangan

Nilai	Definisi
1	A dan B sama penting
3	A sedikit lebih penting dari B
5	A jelas lebih penting dari B
7	A sangat jelas lebih penting dari B
9	A mutlak lebih penting dari B
2,4,6,8	Nilai di antara dua pertimbangan

Sumber: Saaty (1991)

Nilai yang diinputkan ke dalam OMAX terdiri dari lima jenis, yaitu nilai target, nilai rata-rata kinerja, nilai kinerja terburuk, nilai antara level 0-3, dan nilai antara level 3-10 (Wibowo, 2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penentuan Indikator Kinerja

Pemilihan indikator kinerja diperoleh melalui pendekatan dari atas ke bawah, yaitu dimulai dari penjabaran visi, misi, dan strategi bisnis koperasi ke dalam tujuan dan sasaran koperasi secara umum yang selanjutnya dielaborasi ke dalam ukuran-ukuran kinerja.

Dalam menentukan ukuran-ukuran kinerja, terlebih dahulu dibutuhkan sebuah peta strategi. Peta strategi merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan sehingga manajemen dapat melihat strategi secara utuh sistematis dan terpadu. Dalam penyusunan *Balanced Scorecard* peta strategi sangat penting dalam rangka melihat hubungan sebab akibat antara berbagai elemen baik yang berwujud maupun tak berwujud guna memaksimalkan pencapaian tujuan.

Sebagai organisasi yang berbadan usaha, Koperasi Warga Mulya memiliki visi menjadi koperasi yang kuat, mandiri, profesional, yang memberikan peningkatan kesejahteraan bersama dan memiliki sarana dan prasarana yang memadai sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi. Untuk mencapai keberhasilannya, Koperasi Warga Mulya memiliki misi sebagai berikut :

- 1) Peningkatan kualitas dan produksi susu
- 2) Penganekaragaman usaha yang mendukung koperasi
- 3) Membangun jaringan pasar
- 4) Pengembangan pendidikan yang berkelanjutan

Perumusan sasaran strategis pada Koperasi Warga Mulya dilakukan berdasarkan telaah terhadap target-target pengembangan koperasi dan hasil wawancara. Berdasarkan peta strategi yang telah dibuat, terlihat adanya keterkaitan saling mendukung antara unsur satu dengan unsur lainnya.

	Sasaran Strategis	Lag Indicator	Lead Indicator
FINANSIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan koperasi • Kemudahan menghimpun dana eskternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan SHU • <i>Return on Asset (ROA)</i> • <i>Debt to total asset</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan pendapatan • Total hutang • Pemanfaatan aktiva
PENGANGGARAN	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan pasar susu segar • Meningkatkan daya tarik koperasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitas pelanggan • Persentase anggota aktif 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga dan kualitas produk • Kepuasan anggota
INTEGRASIA	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan manfaat bagi anggota • Meningkatkan kapabilitas anggota • Meningkatkan efisiensi ekonomis 	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan harga beli ke anggota • Rasio beban terhadap pendapatan • Pertumbuhan produksi anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga jual rata-rata • Efisiensi biaya operasional • Pengawasan dan motivasi bagi anggota
PEMBELAJARAN	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kapabilitas karyawan • Keterampilan anggota dalam berkoperasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio karyawan cakap komputer • Jumlah kegiatan pembinaan anggota 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan, motivasi, dan, reward • Kemitraan dengan pihak eksternal

Gambar 1. Ukuran kinerja Koperasi Warga Mulya dengan *Balanced Scorecard*

1) Perspektif Finansial

Perspektif finansial pada koperasi diorientasikan untuk memaksimalkan kepuasan pemilik modal yang terdiri dari anggota dan investor luar yang menghibahkan modal penyertaan pada proyek-proyek usaha koperasi (Priambodo, 2011). Jika ditinjau dari siklus hidupnya, Koperasi Warga Mulya berada dalam kondisi bertahan (*sustain*). Koperasi masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan untuk memperlancar kemacetan operasi dan memperbesar kapasitas produksi, serta meningkatkan kegiatan operasional. Selain itu, pengelolaan finansial Warga Mulya berfokus pada pertumbuhan laba kotor koperasi (SHU) dan pengembalian atas aktiva. Pada kondisi ini, sasaran finansial yang difokuskan dalam pengukuran adalah tingkat pengembalian investasi yang dilakukan sehingga indikator yang tepat adalah Return on Asset (ROA). ROA mencerminkan pengembalian perusahaan dari seluruh aktiva (pendanaan) yang diberikan pada perusahaan (Riyanto, 2001). Peningkatan ROA diharapkan dapat memberikan peluang pada koperasi untuk terus tumbuh sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan anggota.

Sebagai koperasi yang berada pada posisi bertahan, perspektif finansial dapat diukur dari pertumbuhan laba kotor atau gross margin (Gaspersz, 2002), yaitu berupa SHU. SHU tersebut sebagian akan dikembalikan untuk anggota, sebageaian yang lain digunakan untuk dana operasional dan pengembangan usaha koperasi. Koperasi Warga Mulya juga berusaha untuk meningkatkan kemampuan menghimpun dana dari pihak eksternal demi peningkatan modal operasinya sehingga indikator yang digunakan adalah rasio solvabilitas berupa debt to total asset. Rasio debt to total asset mengukur kemampuan koperasi untuk memenuhi kewajiban finansial hutang dalam jangka panjang sehingga dapat memudahkan koperasi dalam menjalin kemitraan dan menghimpun dana dari pihak lain (Kasmir, 2014).

2) Perspektif Pelanggan

Seperti halnya perusahaan, pelanggan merupakan salah satu rantai nilai (*value chain*) terpenting dalam operasi bisnis koperasi. Pelanggan sangat menentukan profitabilitas koperasi yang tercermin dalam rasio-rasio kinerja finansial. Keberhasilan kinerja pelanggan akan berkorelasi positif terhadap keberhasilan pada kinerja finansial. Dengan demikian, pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan menjadi penting untuk dilakukan.

Pada koperasi yang bergerak di bidang persusuan, anggota adalah pelanggan utama di pasar internal yang menggunakan barang dan jasa dari koperasi. Sementara di pasar eksternal, pelanggan koperasi adalah IPS dan masyarakat umum yang menggunakan barang yang diproduksi oleh anggota dan disalurkan koperasi. Dalam mempertahankan usahanya, koperasi membutuhkan loyalitas anggota yang juga merupakan pemilik koperasi. Loyalitas anggota dapat dipertahankan jika anggota tersebut merasa telah memperoleh manfaat dengan bergabung bersama koperasi. Indikator yang digunakan dalam perspektif pelanggan internal adalah persentase anggota aktif. Persentase ini menunjukkan keberhasilan koperasi dalam meningkatkan kepuasan anggota dalam bentuk manfaat yang diterima dan proses pemberdayaan anggota.

Salah satu manfaat yang diterima oleh anggota koperasi adalah harga beli susu segar yang tinggi. Harga beli susu di tingkat peternak dipengaruhi oleh harga jual susu ke konsumen dan beban operasional koperasi. Dalam upaya meningkatkan harga jual yang berimbas pada kenaikan harga beli susu, Koperasi Warga Mulya melakukan pengembangan pasar susu segar ke masyarakat non IPS. Hal ini menguntungkan koperasi karena konsumen

non- IPS dapat membeli susu dengan harga yang lebih tinggi. Berdasarkan kondisi tersebut, indikator yang digunakan adalah produktivitas pelanggan non IPS yang menunjukkan pembelian konsumen dalam periode tertentu. Rasio ini dapat digunakan untuk melihat peluang pengembangan pasar susu segar kepada konsumen non IPS sekaligus mengevaluasi konsumen yang produktif.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal adalah meningkatkan manfaat bagi anggota, meningkatkan kapabilitas anggota, dan meningkatkan efisiensi unit usaha yang ada di koperasi. Telah dijelaskan pada perspektif sebelumnya bahwa peningkatan manfaat bagi anggota utamanya adalah dengan meningkatkan harga beli susu dari anggota. Peningkatan harga beli diharapkan dapat meningkatkan pendapatan anggota. Sasaran ini sejalan dengan Hendar (2010) yang berpendapat bahwa dalam membangun partisipasi aktif dan loyalitas anggota, koperasi harus memberikan pelayanan terbaik bagi anggota sehingga anggota mendapat manfaat atas hubungan bisnisnya dengan perusahaan koperasi. Pelayanan tersebut dapat berupa pemberian harga yang menguntungkan bagi anggota maupun aktivitas yang memudahkan anggota untuk mengembangkan usahanya seperti transportasi antar-jemput produk. Kapabilitas anggota diukur melalui pertumbuhan produksi anggota. Semakin tinggi produksi, berarti semakin baik kinerja koperasi dalam memberdayakan anggotanya.

Dalam upaya meningkatkan efisiensi yang berimbang pada peningkatan SHU, indikator yang digunakan dalam mengukur kemampuan pengelolaan finansial adalah rasio total beban terhadap pendapatan dari agregat penjualan unit usaha. Total beban merupakan jumlah beban operasional ditambah beban administrasi koperasi selama satu periode. Rasio ini diukur untuk melihat kemampuan efisiensi koperasi dari segi ekonomi.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam meningkatkan efisiensi kerja, Koperasi Warga Mulya melakukan dokumentasi data secara komputerisasi untuk seluruh unit usahanya. Untuk itu, dibutuhkan keahlian mengenai komputer bagi karyawan baik untuk mengolah data dengan Microsoft maupun hanya sekedar mengubah atau mencetak data. Berdasarkan tujuan-tujuan strategis yang telah ditetapkan, maka indikator-indikator yang digunakan adalah rasio karyawan cakap komputer.

Dalam Undang-undang Perkoperasian Nomor 25 tahun 1992 disebutkan bahwa salah satu fungsi dan peran utama koperasi adalah membangun dan mengembangkan potensi para anggotanya. Dalam upaya hal ini, koperasi melakukan pembinaan dan penyuluhan secara rutin kepada anggotanya sehingga indikator yang digunakan adalah rasio pelaksanaan pembinaan dan penyuluhan teknis anggota terhadap target.

Pembobotan Indikator Kinerja

Pembobotan dan penetapan target kinerja dilakukan oleh manajer koperasi dengan pertimbangan manajer adalah pihak yang paling mengetahui kegiatan operasional di Koperasi Warga Mulya, serta memiliki pengetahuan dan wewenang terhadap keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Pembobotan dilakukan pada masing-masing *lag indicator* dengan metode *pairwise comparison*.

Tabel 2. Bobot indikator pengukuran kinerja Koperasi Warga Mulya

Perspektif	Bobot terhadap tujuan	Indikator	Bobot
Finansial	0,232	Pertumbuhan SHU (F1)	0,240
		ROA (F2)	0,210
		<i>Debt to Total Asset</i> (F3)	0,550
Pelanggan	0,298	Produktivitas pembelian pelanggan (P1)	0,250
		Persentase anggota aktif (P2)	0,750
Bisnis Internal	0,060	Peningkatan harga beli ke anggota (I1)	0,499
		Pertumbuhan produksi susu (I2)	0,105
		Rasio beban terhadap pendapatan (I3)	0,396
Pertumbuhan dan pembelajaran	0,410	Rasio karyawan cakap komputer (L1)	0,500
		Jumlah kegiatan pembinaan anggota (L2)	0,500

Sumber: Hasil Analisis

Pengukuran Kinerja

Kinerja koperasi diukur pada seberapa jauh koperasi dapat memenuhi targetnya dan seberapa besar tingkat perbaikan yang dibutuhkan pada periode berikutnya. Pencapaian kinerja Koperasi Warga Mulya dengan metode OMAX disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. OMAX Kinerja Koperasi Susu Warga Mulya

KPI	F1	F2	F3	P1	P2	I1	I2	I3	L1	L2
Pencapaian	32,92	1,57	86,32	30.077,09	21,09	12,13	23,88	89,33	84,62	166,67
10	37,92	5,00	81,32	36.092,51	37,96	14,56	26,19	80,00	100,00	100,00
9	33,96	4,47	82,55	34.589,25	36,65	13,32	22,84	81,26	95,04	99,01
8	30,01	3,94	83,78	33.089,99	35,34	12,08	19,49	82,52	90,08	98,02
7	26,06	3,41	85,01	31.582,73	34,03	10,84	16,14	83,78	85,12	97,03
6	22,11	2,88	86,24	30.079,47	32,72	9,60	12,79	85,04	80,16	96,04
5	18,16	2,35	87,47	28.576,21	31,41	8,36	9,44	86,30	75,20	95,05
4	14,21	1,82	88,70	27.072,95	30,10	7,12	6,09	87,56	70,24	94,06
3	10,26	1,30	89,95	25.569,72	28,79	5,91	2,72	88,82	65,30	93,06
2	4,84	1,18	90,69	24.396,44	25,78	4,68	-2,14	89,19	58,47	86,81
1	-0,58	1,06	91,43	23.223,16	22,77	3,45	-7,00	89,56	51,64	80,56
0	-5,99	0,93	92,17	22.049,87	19,75	2,21	-11,85	89,92	44,83	75,00
Skor aktual	8	3	6	5	0	8	9	1	6	10
Bobot KPI	0,240	0,210	0,550	0,250	0,750	0,499	0,105	0,396	0,500	0,500
Performansi	1,920	1,260	3,300	1,250	0	3,992	0,945	0,396	3,000	5,000
Kinerja	6,480			1,250		5,333			8,000	

Fokus perbaikan pada Koperasi Warga Mulya perlu ditekankan pada perspektif pelanggan, khususnya pada proporsi anggota aktif dengan bobot nilai terbesar. Dalam upaya meningkatkan kembali jumlah anggota aktifnya, strategi yang diusulkan dapat menjadi alternatif yang tepat. Partisipasi anggota perlu ditingkatkan melalui upaya perbaikan layanan terhadap anggota.

Upaya perbaikan perlu dilakukan pula pada manajemen pakan sapi perah. kemampuan peternak yang hanya mampu membeli pakan konsentrat kualitas II perlu difasilitasi melalui kerjasama dengan lembaga penelitian terkait dengan peternakan untuk menyusun konsentrat dengan komposisi bahan baku yang murah. Dengan demikian dapat dihasilkan konsentrat dengan harga ekonomis namun sesuai dengan kualitas yang diharapkan.

Kuantitas dan kualitas konsentrat yang sesuai, bukan saja mampu meningkatkan rata-rata produksi harian, tetapi juga memberikan dampak ekonomis. Meningkatnya kemampuan produksi susu akan menyebabkan semakin banyaknya jumlah susu diproduksi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan penjabaran visi, misi, dan sasaran strategis koperasi, diperoleh 10 *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur kinerja yang terdiri dari tiga indikator pada perspektif finansial, dua indikator pada perspektif pelanggan, tiga indikator pada perspektif proses bisnis internal, dan dua indikator pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Berdasarkan efektivitas pencapaian target, Koperasi Warga Mulya memiliki kinerja terbaik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan terburuk pada perspektif pelanggan.

Saran

1. Koperasi Warga Mulya sebaiknya meningkatkan kinerjanya pada perspektif pelanggan karena perspektif tersebut memiliki tingkat kepentingan yang cukup besar terhadap keberhasilan koperasi. Peningkatan terutama difokuskan kepada partisipasi anggota untuk dapat kembali aktif di koperasi.
2. Perspektif proses bisnis internal memiliki tingkat kepentingan terendah. Namun demikian, perspektif tersebut tetap perlu mendapat perhatian karena berhubungan dengan kepuasan anggota dan profitabilitas koperasi.
3. Peran anggota pada kedua koperasi perlu ditingkatkan terutama dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT). Hal ini dapat diwujudkan dengan memberikan pengertian kepada anggota agar paham akan hak dan kewajibannya. Selain itu, pemerintah sebaiknya melakukan pengawasan terhadap bantuan yang telah dikucurkan kepada koperasi untuk memastikan bantuan tersebut digunakan dengan sebaik-baiknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Gaspersz, V. 2002. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hendar. 2010. Manajemen Perusahaan Koperasi: Pokok-pokok Pikiran Mengenai Manajemen dan Kewirausahaan Koperasi. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kasmir. 2014. Analisis Laporan Keuangan. PT Rajagrafindo Perkasa. Depok.
- Prijambodo. 2012. Balanced Scorecard pada Koperasi: Peningkatan Kemampuan SDM Koperasi dalam Penyusunan Rencana (Program) Kerja Koperasi. www.depkop.go.id/2Fphocadownload/2Fmakalah/2Fbalanced%20scorecard%20520bsc%20web%201%20201%2020cad-rev2.pdf&ei=r_APUYEiyM6tB9ywgOgJ&usg=AFQjCNHG8M0leUC0ahsMWnHHLzUm08CkFw. Diakses tanggal 30 Desember 2017.
- Riyanto, Bambang. 2001. Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan. Edisi Keempat.

- Cetakan Pertama. BPFE, Yogyakarta. Saaty, T. 1991. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Wibowo. 2005. Manajemen Kinerja. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.