

---

**ANALISIS PENGARUH CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP  
MANAJEMEN LABA 9 PERUSAHAAN PERBANKAN DALAM  
CAKUPAN CGPI BERDASARKAN BEI****Rudy Budiarmaja****Universitas Esa Unggul Jakarta**E-mail: rudybudiarmaja@esaunggul.ac.id

---

Diterima:

**29 Mei 2021**

Direvisi:

**21 Juni 2021**

Disetujui:

**10 Juli 2021****Abstrak**

Informasi utama yang dibutuhkan oleh investor dari sebuah perusahaan adalah laporan keuangan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada para pemakai laporan keuangan, agar dapat memahami adanya praktik manajemen laba sehingga bisa lebih bijaksana dalam mengambil keputusan. Penelitian merupakan penelitian verifikatif dan deskriptif untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Yang menjadi variabel independent adalah *Corporate Governance*. Variabel dependen pada penelitian ini adalah manajemen laba. Penelitian dilakukan pada Perusahaan 9 Perbankan yang masuk dalam cakupan CGPI. Yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah Skor CGPI dan Laporan tahunan (*Annual Report*) dari perusahaan tersebut. Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa *Corporate Governance* berpengaruh terhadap praktek manajemen laba di perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI). Koefisien regresi CGPI sebesar 0,283 menyatakan bahwa setiap adanya peningkatan *ranking* CGPI akan meningkatkan praktik manajemen laba di perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) sebesar 28,3%.

**Kata kunci:** Analisis Pengaruh; *Corporate Governance*; Manajemen Laba; CGPI

**Abstract**

*The main information required by investors of a company is financial statements. This research is expected to contribute thinking to the users of financial statements, in order to understand the existence of profit management practices so that it can be more wise in making decisions. Research is a verificative and descriptive research to test the influence of independent variables on dependent variables. The independent variable is Corporate Governance. The dependent variable in this study is profit management. The research was conducted on 9 Banking Companies that are included in the CGPI coverage. The analysis unit in this study is the CGPI Score and the company's Annual Report. Empirical research shows that Corporate Governance affects profit management practices in companies participating in the Corporate Governance Perception Index (CGPI). Cgpi regression coefficient of 0.283 states that any increase in CGPI ranking will improve profit management practices in companies participating in the*

*Corporate Governance Perception Index (CGPI) by 28.3%.*

**Keywords:** *Influence Analysis; Corporate Governance; Profit Management; CGPI*

## **Pendahuluan**

Laporan keuangan merupakan salah satu sarana informasi yang dibutuhkan oleh para pengambil keputusan ekonomi (Zulhartati, 2011). Menurut (Kieso et al., 2011) tujuan laporan keuangan adalah untuk menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja, serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi (Ningtyas et al., 2017).

Kebanyakan investor hanya terpusat pada informasi laba dari laporan keuangan tanpa memperhatikan bagaimana proses laba itu dihasilkan (Rustan, 2018). Kesalahan dalam mendeteksi laba dapat menyebabkan kegagalan dalam mengalokasi dana dari perusahaan yang benar-benar prospektif (Panjaitan, 2015). Hal ini mendorong manajemen perusahaan untuk melakukan beberapa tindakan yang disebut manajemen laba (*earning management*) (Savitri, 2014). Manajer dapat saja melakukan praktik manajemen laba (Hidayanti & Paramita, 2014) (*earnings management*) untuk tujuan memperlihatkan kinerja yang baik bagi investor, kreditur maupun pemegang saham (Susilowati & Turyanto, 2011).

Manajemen laba diduga muncul atau dilakukan oleh manajer atau para pembuat laporan keuangan (Utari & Sari, 2016) dalam proses pelaporan keuangan suatu organisasi karena mereka mengharapkan suatu manfaat dari tindakan yang dilakukan (Kurniawansyah, 2018). Manajemen laba adalah tindakan manajer yang menaikkan dan menurunkan laba yang dilaporkan dari unit yang menjadi tanggung jawabnya (Nafiah, 2013) yang tidak mempunyai hubungan dengan kenaikan atau penurunan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang (Prasetiono, 2012). Meskipun secara prinsip, praktik manajemen laba ini tidak menyalahi prinsip-prinsip akuntansi yang diterima umum (Amalia & Ardiyanto, 2017), namun adanya praktik ini dapat mengikis kepercayaan masyarakat terhadap laporan keuangan eksternal (Kamaruddin, 2014) dan menghalangi kompetensi aliran modal di pasar modal (Wulandari & Suwasono, 2020).

Praktik ini juga dapat menurunkan kualitas laporan keuangan suatu perusahaan. Manajemen laba juga merupakan hal yang merugikan investor karena mereka tidak akan mendapat informasi yang benar mengenai posisi keuangan perusahaan. Berdasarkan beberapa penelitian salah satu solusi yang dapat digunakan untuk mengurangi kemungkinan adanya manajemen laba atau manipulasi data adalah dengan melaksanakan penerapan sistem tata kelola perusahaan (*corporate governance*).

Isu mengenai *corporate* mulai terkemuka di Indonesia pada tahun 1998 ketika Indonesia mengalami krisis yang berkepanjangan. Bermula dari usulan penyempurnaan peraturan pencatatan pada Bursa Efek Jakarta (BEJ) yang mengenai peraturan bagi emiten yang tercatat di BEJ yang mewajibkan untuk mengangkat komisaris independen dan membentuk komite audit pada tahun 1998, *corporate governance* mulai dikenalkan pada seluruh perusahaan publik di Indonesia.

Negara Indonesia berdiri sebuah institusi independen yang secara berkala telah melakukan penilaian terhadap sistem tata kelola perusahaan-perusahaan dalam negeri. Nama organisasi tersebut ialah IICG (*Indonesian Institute of Corporate Governance*). Institusi ini setiap tahunnya mengeluarkan sebuah penilaian yang dinamakan CGPI (*Corporate Governance Perception Index*), yang mana penilaiannya tersebut dilakukan dengan sangat teliti dan berstandar tinggi sehingga perusahaan yang mendapat predikat terpercaya adalah memang perusahaan yang telah menerapkan GCG dengan baik.

Berdasarkan CGPI, dimana komite audit dan komisaris independen tidak berpengaruh terhadap manajemen laba, tetapi kepemilikan manajerial berpengaruh positif terhadap manajemen laba.

(Agustin, 2012) meneliti Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Serta Peringkat CGPI Terhadap Manajemen Laba pada perusahaan yang terdaftar di bursa efek Indonesia dimana ukuran dewan komisaris, proporsi komisaris independen dan ukuran komite audit tidak berpengaruh terhadap manajemen laba. Sedangkan kualitas GCG yang dijelaskan dengan skor dalam CGPI berpengaruh terhadap manajemen laba. Semakin besar skor dalam CGPI semakin baik kualitas GCG suatu perusahaan sehingga tindak manajemen laba yang dilakukan semakin kecil. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi pemikiran kepada para pemakai laporan keuangan, agar dapat memahami adanya praktik manajemen laba sehingga bisa lebih bijaksana dalam mengambil keputusan. Kemudian penelitian ini juga diharapkan memberi manfaat bagi akademisi sebagai tambahan bahan referensi tentang studi *corporate governance* dan pengaruhnya terhadap praktik manajemen laba.

### Metode Penelitian

Penelitian merupakan penelitian verifikatif dan deskriptif untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Yang menjadi variabel independen adalah *corporate governance*. Variabel dependen pada penelitian ini adalah manajemen laba. Penelitian dilakukan pada perusahaan 9 Perbankan yang masuk dalam cakupan CGPI. Yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah skor CGPI dan Laporan tahunan (*Annual Report*) dari perusahaan tersebut. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas *corporate governance* yang diukur berdasarkan ranking CGPI (variabel X), sedangkan variabel dependen yang dipergunakan adalah manajemen laba (variabel Y). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang masuk dalam cakupan CGPI periode 2016 - 2019.

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling* dengan tujuan untuk mendapatkan sampel yang representatif sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Yang menjadi data dalam penelitian ini adalah data sekunder, data mengenai manajemen laba dan *corporate governance*. Data tersebut diambil dengan metode dokumentasi dalam *annual report* (laporan keuangan tahunan) dari perusahaan yang masuk dalam cakupan CGPI dari tahun 2016 - 2019.

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dari skor CGPI dan laporan keuangan perusahaan tersebut periode tahun 2016 sampai tahun 2019. Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah data sekunder, data mengenai manajemen laba dan *corporate governance*. Data tersebut diambil dengan metode dokumentasi dalam *annual report* (Laporan Keuangan Tahunan) dari perusahaan yang masuk dalam cakupan CGPI dari tahun 2016 - 2019.

### Hasil dan Pembahasan

Populasi dalam penelitian ini adalah semua perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) yang diadakan oleh *Indonesian Institute For Corporate Governance* (IICG) dengan Majalah Swa Periode 2016-2019. Sampelnya adalah perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) yang datanya tersedia untuk menghitung variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini. Periode penelitian adalah dari tahun 2016 sampai dengan 2019. Untuk kepentingan penelitian ini diperlukan data perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) dari tahun 2016 sampai 2019 yaitu, sebagai berikut:

Tabel 1. Daftar perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) dari tahun 2016 – 2019

Keterangan	Jumlah Perusahaan Per Tahun			
	2016	2017	2018	2019
Perusahaan yang tercakup dalam CGPI	33	40	42	31
Perusahaan yang datanya tidak lengkap	24	31	33	22
Total Perusahaan yang dijadikan sampel	9	9	9	9

Sumber : Data Sekunder diolah , July 2020

Adapun 9 perusahaan selama 4 tahun pengamatan yang dijadikan sampel dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel .2 Daftar nama perusahaan yang dijadikan sampel yang tercakup dalam CGPI periode tahun 2016 – 2019

No	Nama Perusahaan
1	PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.
2	PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.
3	PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk.
4	PT. Bank DKI
5	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero),Tbk.
6	PT. Bank Central Asia, Tbk.
7	PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.
8	PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk.
9	PT. Bank Cimb Niaga, Tbk.

Sumber : Data Sekunder diolah, July 2020

Sebelum melakukan uji hipotesis maka akan dilihat terlebih dahulu statistik deskriptif setiap variabel yang diuji dalam penelitian ini. Statistik deskriptif variabel yang menjadi fokus penelitian ini digambarkan pada tabel 3 sebagai berikut :

Tabel. 3 Statistiks Deskriptif

Keterangan	N	Minimum	Maximum	Mean	Standar Deviation
CGPI	36	-1	37	12,03	10, 294
Manajemen Laba Valid N (listwise)	36	-0,681	0,498	-0,009928	0, 241554

Sumber : Data Sekunder diolah, July 2020

Tabel. 3 di atas menunjukkan nilai mean CGPI dari sampel yang diobservasi adalah 12,03. Nilai tertinggi *ranking* CGPI adalah 37 sedangkan nilai terendah *ranking* CGPI adalah 1 dengan deviasi standar sebesar 10,294. Dari data tersebut dapat kita lihat bahwa terjadi ketidakstabilan *ranking* yang dimiliki perusahaan yang Ikut Serta Dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI). Hal ini dibuktikan dengan cenderung tidak samanya *ranking* yang dimiliki perusahaan setiap tahunnya.

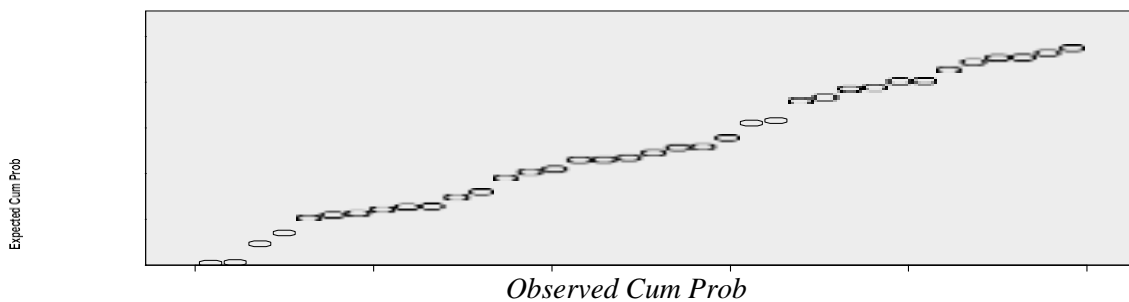
Kemudian nilai mean manajemen laba dari sampel yang diobservasi adalah -,009928. Nilai tertinggi Manajemen laba adalah 0,0489 sedangkan nilai terendah adalah - 0,0681 dengan deviasi standar sebesar 0,0241554. Nilai mean manajemen laba yang bertanda negatif menunjukkan bahwa secara rata-rata sampel yang diobservasi menunjukkan bahwa nilai akrual yang ada pada Perusahaan Yang Ikut Serta Dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) cenderung bersifat *income decreasing* (penurunan laba).

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik. Tahapan hipotesis dapat dilaksanakan apabila seluruh variabel yang digunakan tidak terdeteksi gejala asumsi klasik (normalitas, dan autokorelasi).

Uji normalitas juga bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal penelitian ini digunakan analisis grafik. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal pada *normal probability plot*. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan *plotting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Setelah dilakukan pengujian terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini maka ditemukan hasil pengujian normalitas adalah sebagai berikut:

Gambar. 2 Hasil Uji Normalitas *Dependent Variable* : Manajemen laba (y)



Berdasarkan grafik terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Autokorelasi adalah keadaan dimana terjadinya korelasi dari residual untuk pengamatan satu dengan pengamatan yang lain yang disusun menurut runtut waktu. Model yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah autokorelasi. Dalam analisis ini didapat nilai *Durbin-Watson* (dW), nilai batas atas (dU) dan nilai batas bawah (dL).

Tabel 4. Hasil uji autokorelasi

Durbin Watson (dW)	Nilai Batas Bawah (dL)	Nilai Batas Atas (dU)	n = 36 k = 1
--------------------	------------------------	-----------------------	--------------

Hasil penilaian ini kemudian dimasukkan dalam format tabel *Durbin- Watson* sebagai berikut :

Dari hasil analisis didapat nilai  $dW$  sebesar 1,604 lebih besar dari  $dU$  dan lebih kecil dari  $4 - 1,5245$  ( $4-dU$ ), maka dapat disimpulkan bahwa ada tidak ada autokorelasi. Dari proses pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil pengujian seperti yang terlihat pada persamaan regresi linear berganda berikut ini:

$$Y = -0,013 + 0,283 X + e$$

Dari persamaan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa konstanta sebesar  $-0,013$  menyatakan bahwa jika tidak ada CGPI maka praktik manajemen laba di perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) adalah sebesar  $-0,013$ . Koefisien regresi CGPI sebesar 0,283 menyatakan bahwa setiap adanya peningkatan *ranking* CGPI akan meningkatkan praktik manajemen laba di Perusahaan Yang Ikut Serta Dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) sebesar 28,3%. Tingkat signifikan sebesar 0,043 yang berarti kurang dari 0,05 sehingga hipotesis diterima. Dengan demikian CGPI berpengaruh terhadap praktik manajemen laba di perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI).

Berdasarkan keterangan data di atas dapat dijelaskan koefisien regresi CGPI *ber-slope* positif sebesar 0,283, dengan  $t$  hitung = 3,709 >  $t$  tabel = 2,032 dan nilai signifikansi sebesar 0,043 ( $\text{sig} < 0,05$ ). Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa *Corporate Governance* yang diprosikan dengan pemeringkatan CGPI berpengaruh terhadap praktek manajemen laba di perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Agustin, 2012) Lia Agustin (2012), meneliti pengaruh tata kelola perusahaan serta peringkat *cgpi* terhadap manajemen laba pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dimana Ukuran dewan komisaris, Proporsi komisaris independen dan ukuran komite audit tidak berpengaruh terhadap manajemen laba. Sedangkan kualitas GCG yang dijelaskan dengan skor dalam CGPI berpengaruh terhadap manajemen laba. Semakin besar skor dalam CGPI semakin baik kualitas GCG suatu perusahaan sehingga tindak manajemen laba yang dilakukan semakin kecil.

Regresi linear berganda sebaiknya menggunakan *R square* yang sudah disesuaikan atau tertulis *Adjusted R square* untuk melihat koefisien determinasi, karena disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan, dimana jika variabel independen 1 (satu) maka menggunakan *R square* dan jika telah melebihi 1 (satu) menggunakan *adjusted R square*.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris apakah *Corporate Governance* berpengaruh terhadap manajemen laba berdasarkan pemeringkatan CGPI. Sampel penelitian ini adalah perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) yang datanya tersedia untuk menghitung variabel- variabel yang diuji dalam penelitian ini dari tahun 2015 - 2019.

Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa CGPI berpengaruh terhadap praktik manajemen laba di Perusahaan Yang Ikut Serta Dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Agustin, 2012) meneliti pengaruh tata kelola perusahaan serta peringkat *cgpi* terhadap manajemen laba pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dimana ukuran Dewan Komisaris, proporsi komisaris independen dan ukuran komite audit tidak berpengaruh terhadap manajemen laba.

Sedangkan kualitas GCG yang dijelaskan dengan skor dalam CGPI berpengaruh terhadap manajemen laba. Semakin besar skor dalam CGPI semakin baik kualitas GCG suatu perusahaan sehingga tindak manajemen laba yang dilakukan semakin kecil.

Faktor-faktor yang memengaruhi praktik manajemen laba yang dihipotesiskan bahwa kualitas *Corporate Governance* yang dilihat dari pemeringkatan CGPI berpengaruh signifikan terhadap praktek manajemen laba di perusahaan -perusahaan yang ikut dalam CGPI dari tahun 2015 - 2019.

### Kesimpulan

Hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa *Corporate Governance* berpengaruh terhadap praktik manajemen laba di perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI). Koefisien regresi CGPI sebesar 0,283 menyatakan bahwa setiap adanya peningkatan *ranking* CGPI akan meningkatkan praktik manajemen laba di perusahaan yang ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) sebesar 28,3%.

Namun nilai *mean* manajemen laba yang bertanda negatif menunjukkan bahwa secara rata-rata sampel yang diobservasi menunjukkan bahwa nilai aktual yang ada pada perusahaan yang terdaftar di CGPI cenderung bersifat *income decreasing* (penurunan laba).

### Bibliografi

- Agustin, L. (2012). *Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Serta Peringkat CGPI Terhadap Manajemen Laba Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia*.
- Amalia, B. Y., & Ardiyanto, M. D. (2017). *Pengaruh Struktur Kepemilikan, Proporsi Dewan Komisaris Independen, Dan Frekuensi Rapat Komite Audit Terhadap Praktik Manajemen Laba (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI Tahun 2011-2015)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Hidayanti, E., & Paramita, R. W. D. (2014). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap praktik manajemen laba riil pada perusahaan manufaktur. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 4(2), 1–16.
- Kamaruddin, D. P. (2014). Pengaruh Orientasi Etika Terhadap Manajemen Laba. *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 11(1).
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2011). *Intermediate Accounting, Problem Solving Survival Guide* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Kurniawansyah, D. (2018). Apakah Manajemen Laba Termasuk Kecurangan?: Analisis Literatur. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 3(1).
- Nafiah, Z. (2013). Manajemen Laba Ditinjau dari Sudut Pandang Praktisi dan Akademisi. *JURNAL STIE SEMARANG (EDISI ELEKTRONIK)*, 5(2), 93–102.
- Ningtyas, J. D. A., Si, M., & Pusmanu, P. (2017). Penyusunan Laporan Keuangan UMKM Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro, Kecil dan Menengah (SAK-EMKM)(Study Kasus Di UMKM Bintang Malam Pekalongan). *Riset & Jurnal Akuntansi*, 2(1), 11–17.
- Panjaitan, D. A. (2015). *Analisis Pengaruh Earnings Management dan Ukuran Perusahaan Terhadap Harga Saham Perusahaan yang Melakukan Initial Public Offering yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)*. UNIMED.
- Prasetiono, D. W. (2012). Analisis Pengaruh Faktor Fundamental Ekonomi Makro dan Harga Minyak terhadap Saham Lq45 dalam Jangka Pendek dan Jangka Panjang. *Journal of Indonesian Applied Economics*, 4(1).
- Rustan, G. R. R. (2018). *Pengaruh Mekanisme Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan dengan Kualitas Laba Sebagai Variabel Intervening pada Persuahaan Manufaktur yang Terdaftar di Indonesia Periode 2014-2016*. STIE Indonesia Banjarmasin.
- Savitri, E. (2014). Analisis pengaruh leverage dan siklus hidup terhadap manajemen laba

- pada perusahaan real estate dan property yang terdaftar di bursa efek indonesia. *Jurnal Akuntansi*, 3(1), 72–89.
- Susilowati, Y., & Turyanto, T. (2011). Reaksi signal rasio profitabilitas dan rasio solvabilitas terhadap return saham perusahaan. *Dinamika Keuangan Dan Perbankan*, 3(1), 17–37.
- Utari, N. P. L. A., & Sari, M. M. R. (2016). Pengaruh asimetri informasi, leverage, kepemilikan manajerial dan kepemilikan institusional pada manajemen laba. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15(3), 1886–1914.
- Wulandari, D. K., & Suwasono, E. (2020). Pengaruh Manajemen Laba Terhadap Return Saham Pada Perusahaan Pemanufakturan Di Bei Dengan Metode Discretionary Accruals (Study Empiris Pada Perusahaan Yang Diaudit Oleh KAP Besar Dan KAP Kecil Tahun 2012-2015). *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 13–20.
- Zulhartati, S. (2011). Pembelajaran kooperatif model STAD pada mata pelajaran IPS. *Guru Membangun*, 26(2).



**This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.**