

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK UNTUK PERSPEKTIF KEUANGAN PADA PT GAJAH TUNGGAL

Steffi Gina Monica

(Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Dian Nuswantoro)

ABSTRAKSI

PT Gajah Tunggal is a company engaged in the production of tires. By the global competitiveness intensifies, and the obligation to create a good reputation in the business sector, these companies feel the need to improve the performance in terms of financial performance and non-financial. With all the advantages, the balanced scorecard is a medium that is most relevant to address the subject. Balanced Scorecard translate the vision, mission and strategy into four perspectives.

This research aims to create strategic goals that can be used for performance enhancement based on the financial perspectives in the balanced scorecard for the company. The types of data used in this study is secondary data in the form of annual report PT Gajah Tunggal from 2009 through 2011 and analyze it through financial ratios. This research focuses on the financial perspective by doing three stages of analysis in the design of the Balanced Scorecard which are : (1) Identify the organization's foundation, (2) Describe the strategies that are being and will be made, (3) Describe the recommendations in the strategy based on SWOT strategic objectives.

Based on the analysis that has been done, it needs to be done by companies to improve their financial performance is to maintain and increase strength, improve weaknesses, seize opportunities and avoid threats. It is expected the company to implement the balanced scorecard in the execution of their performance especially in financial performance.

Keyword : Balanced Scorecard, Financial Perspective, Financial ratios, SWOT, strategic goals.

Latar Belakang

“*Good business leaders create a vision, articulate the vision, passionately own the vision, and relentlessly drive it to completion*”, demikian Jack Welch seorang pakar ekonomi dari Amerika Serikat pernah berujar bagaimana membangun kekuatan bisnis dengan menciptakan visi, mengartikulasikan visi, penuh semangat memiliki visi, dan terus-menerus menjalankannya sampai selesai. Menurut Mulyadi (2001) jika perusahaan tidak memiliki sistem perumusan strategi, maka ide cemerlang personel untuk merumuskan strategi tepat dalam menghadapi perubahan yang diperkirakan akan terjadi di lingkungan bisnis tidak dapat dilakukan. Sebagai akibatnya, ketiadaan strategi menjadikan perusahaan tidak memiliki tindakan berpola dalam mengerahkan berbagai sumber daya untuk mewujudkan visi perusahaan.

Dengan pernyataan di atas maka di dalam perusahaan diperlukan suatu sistem pengukuran yang seimbang antar pengukuran yang bersifat finansial dan pengukuran operasional. Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992, memperkenalkan suatu sistem alat yang disebut “*The Balanced Scorecard*”. Banyak ahli yang mendefinisikan *Balanced Scorecard*, namun semuanya memiliki esensi yang sama. Salah satunya menurut Atkinson, Banker, Kaplan, dan Young, definisi *Balanced Scorecard* adalah “*A measurement and management system that views a business units performance for four perspective: Financial, Customer, Internal business Process, Learning and Growth*”, yang berarti pengukuran dan sistem manajemen penilaian kinerja dengan empat aspek, yaitu: aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan, et. al 2000).

Melalui *balanced scorecard* memungkinkan: (a) para manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang, (b) manajer mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur untuk perbaikan kinerja masa depan, (c) para manajer menilai apa yang telah mereka bina dalam *intangible asset* seperti *goodwill*, loyalitas pelanggan dan merk (Budiarti, 2009)

Selama ini *Balanced Scorecard* memang lebih banyak digunakan dalam bidang manajemen sebagai alat sistem pengukuran kinerja, mengingat penelitian ini dikhususkan untuk bidang akuntansi maka penulis berfokus pada analisis perspektif keuangan saja.

Rumusan Masalah

Sesuai dengan visi perusahaan yaitu untuk “menjadi *Good Corporate Citizen* dengan posisi keuangan yang kuat, pemimpin pasar di Indonesia, dan menjadi perusahaan produsen ban yang berkualitas dengan reputasi global”, perlu secara komprehensif mengembangkan *business performance measurement* secara lebih komprehensif untuk mempertahankan serta meningkatkan usahanya di masa depan, yang pada akhirnya akan dapat menciptakan daya saing yang sehat dan berkelanjutan. Adapun perumusan permasalahannya adalah sebagai berikut :

Bagaimana perancangan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* dengan fokus terhadap analisis internal sehingga dapat dihasilkan suatu sasaran strategis yang sesuai dengan visi misi dan relevan bagi perusahaan ?

Tujuan

Untuk mengetahui perancangan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* dengan fokus terhadap analisis internal sehingga dapat dihasilkan suatu sasaran strategis yang sesuai dengan visi misi dan relevan bagi perusahaan.

Balanced Scorecard

Menurut mulyadi (2001), *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* juga diterapkan dalam sistem penerjemah strategi untuk menghasilkan sasaran-sasaran strategic yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Sementara menurut Niven (2007) penerapan *balanced scorecard* ke dalam sistem perencanaan strategik ini dimaksudkan untuk membangun kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial returns* dalam jangka panjang, sehingga memungkinkan perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Mulyadi mengemukakan keunggulan *balanced scorecard* antara lain :

1. Komperhensif.

Pada awalnya perusahaan menganggap bahwa perspektif keuangan merupakan perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah adanya *balance scorecard*, perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan merupakan hasil dari beberapa perspektif lain yaitu perspektif pelanggan/*customer*, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran yang lebih komperhensif atau menyeluruh ini membuat perusahaan untuk lebih bijak dalam menentukan strategi bisnisnya untuk memasuki ruang bisnis yang lebih kompleks.

2. Seimbang.

Keseimbangan ada pada sasaran strategik yang dihasilkan dari empat perspektif meliputi jangka panjang dan jangka pendek dan berfokus pada faktor eksternal dan internal. Keseimbangan *balanced scorecard* tercermin juga pada keselarasan antara *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap masing-masing karyawan dalam perusahaan mempunyai tanggungjawab juga untuk memajukan perusahaan.

3. Terukur.

Berbagai perspektif dapat diukur dengan *balanced scorecard* baik itu perspektif finansial, customer, proses bisnis internal, dan juga pertumbuhan dan pembelajaran.

Sejarah dan Konsep *Balanced Scorecard*

Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992, memperkenalkan suatu sistem alat yang mereka sebut "*The Balanced Scorecard*". Pada awalnya, *balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *balanced scorecard* mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Dengan demikian konsep dan penerapan *balanced scorecard* telah mengalami perubahan pesat sejak saat diperkenalkan pertama kali di U.S.A (Mulyadi, 2001).

Dasar pemikiran di balik *balanced scorecard* sederhana, namun mendalam. Ukuran keuangan selalu penting, namun harus dilengkapi dengan indikator lain yang dapat memprediksi kesuksesan finansial di masa depan. Tidak dengan sistem pengukuran kinerja tradisional, yang memiliki kendali finansial di intinya, *balanced scorecard* dimulai dengan visi dan strategi organisasi. Kita mencoba menerjemahkan visi dan strategi menjadi ukuran kinerja, yang dapat ditelusuri dan digunakan untuk mengukur kesuksesan kita dalam keberhasilan implementasi visi dan strategi. Ini dicapai dengan menetapkan objektif dan ukuran dalam masing-masing dari keempat perspektif *scorecard* yang saling terkait : Keuangan, Konsumen, Proses Bisnis Internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran pekerja (Niven, 2007). Menurut Kaplan dan Norton (2000) *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Keunggulan perencanaan stretegitik dengan menggunakan rerangka *balanced scorecard*

Mulyadi mengemukakan empat keunggulan yang diperoleh dari penggunaan rerangka *balanced scorecard* dalam penyusunan rencana strategik antara lain :

1. Kekomprensivisan Sasaran Strategik

Balanced Scorecard menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui sasaran stretegitik yang dihasilkan dalam perencanaan stretegitik. Dengan *balanced scorecard*, kinerja keuangan diperoleh dari usaha-usaha nyata (*real effort*) yang menjadi penyebab utama diwujudkannya kinerja keuangan. *Balanced scorecard* memperluas sasaran strategik ke perspektif nonkeuangan yang mencakup :costumer, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut merupakan penyebab sesungguhnya pencapaian sasaran keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan

sesungguhnya, harus mengopresikan personel yang produktif dan berkomitmen. Dengan demikian, perluasan sasaran stretegit ke perspektif nonkeuangan.

2. Kekoherenan Sasaran Strategik

Penggunaan rerangka *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik dapat menghasilkan sasaran-sasaran yang koheren yaitu dibangunnya hubungan sebab akibat antara sasaran stretegit nonkeuangan yang satu dengan sasaran stretegit nonkeuangan yang lain. Setiap sasaran strategik yang dipilih dalam perpektif nonkeuangan diarahkan untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan. Dengan demikian tidak ada satu pun pencapaian sasaran stretegit di perspektif nonkeuangan yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran stretegit di perspektif keuangan, sehingga dengan demikian semua usaha dikerahkan dan diarahkan untuk melipatgandakan keuangan.

3. Keterukuran Sasaran Strategik

Keterukuran sasaran stretegit menjadikan sasaran tersebut jelas sehingga menjanjikan ketercapaian sasaran-sasaran stretegit yang dihasilkan dari perencanaan stretegit dengan rerangka *balanced scorecard*. Sasaran strategik yang dihasilkan dengan rerangka *balanced scorecard* ditentukan dengan ukuran pencapaiannya melalui dua macam ukuran : (1) ukuran hasil (*outcome measure*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*). *Balanced scorecard* mengharuskan personel menentukan ukuran pencapaian sasaran strategik yang dipilih, meskipun untuk sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan, penentuan ukurannya seringkali sulit untuk dilakukan.

4. Keseimbangan Sasaran Strategik

Sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik perlu diarahkan keempat perspektif secara seimbang. Pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berfokus pada orang. Perspektif pelanggan diwujudkan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diwujudkan melalui pembangunan kualitas sumber daya manusia. Keuangan dan proses merupakan perspektif yang berfokus pada proses-proses untuk menghasilkan produk jasa bagi pelanggan dan proses untuk menghasilkan *financial returns* bagi investor. Perspektif proses dan pembelajaran dan pertumbuhan berorientasi ke luar perusahaan. Keseimbangan sasaran stretegit yang dirumuskan akan menjanjikan dihasilkannya *stakeholder value* yang berkelipat ganda dan berjangka panjang.

Analisis Intern dan Ekstern (Analisis SWOT) terhadap *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001) *Balanced scorecard* memberikan rerangka yang komprehensif dan sistematis dalam analisis SWOT. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dianalisis melalui empat perpektif *balanced scorecard*. Dari perspektif pelanggan dapat dianalisis seberapa kuat *brand equity* yang telah dibangun oleh perusahaan dan sebagai ancaman persaingan terhadap posisi daya saing *brand equity* perusahaan. Disamping itu kualitas *firm culture* yang dibangun oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan kesetiaan *costumer*

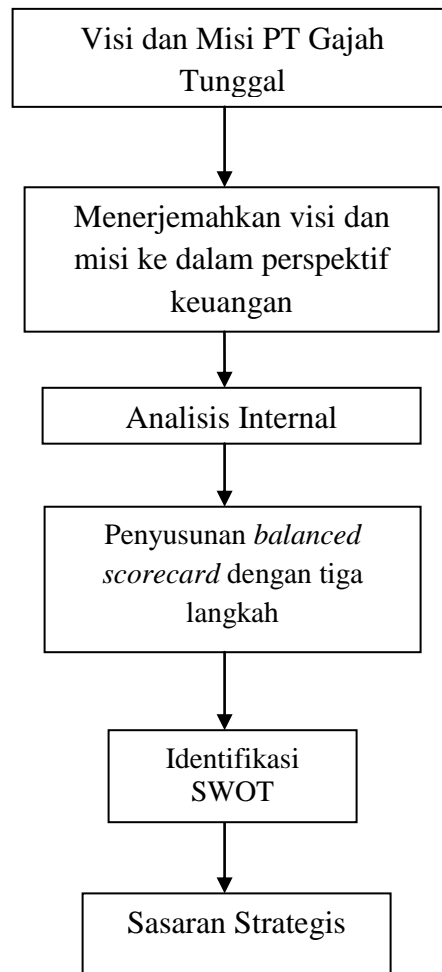
terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Dari perspektif bisnis internal dapat dianalisis keunggulan dan kelemahan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *costumer*. Analisis SWOT juga dapat diarahkan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengidentifikasi kompetensi inti dan kelemahan besar serta peluang dan ancaman yang berkaitan dengan pembangunan *human capital*. Analisis SWOT dengan rerangka *balanced scorecard* memperluas lingkup analisis sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran komprehensif kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Kekomprensian analisis SWOT dengan digunakannya *balanced scorecard* menjanjikan efektivitas strategi yang ditempuh oleh perusahaan.

Sasaran dan Inisiatif Strategik

Panduan penyusunan program berisi sasaran strategik dari berbagai perspektif : keuangan, *costumer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Disamping itu, ukuran hasil (*outcome measure*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) untuk setiap sasaran stategik tersebut juga dicantumkan dalam panduan penyusunan program. Panduan penyusunan program juga berisi target yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa depan dan berbagai inisiatif stategik, target, dan inisiatif stategik yang dipilih untuk mewujudkan sasaran strategik.

Kerangka Konseptual

Perusahaan manufaktur merupakan jenis perusahaan yang paling kompleks dibandingkan dengan dengan perusahaan dagang maupun jasa. Sebagai perusahaan yang memproduksi barang perusahaan membutuhkan strategi yang lebih kompleks untuk meningkatkan kinerja mereka. Bukan saja dari segi eksternal dan internal, perusahaan juga perlu mempertimbangkan segi finansial dan nonfinansial dalam pengambilan keputusan strategi jangka panjang mereka. PT Gajah Tunggal yang merupakan perusahaan manufaktur produksi ban yang sudah menembus pasar eskpor juga perlu mengadakan evaluasi strategi yang komprehensif untuk kelangsungan hidup jangka panjang mereka. Mengingat daya saing yang semakin meningkat serta adanya suatu kewajiban untuk meningkatkan inovasi peroduk maka pengukuran kinerja operasional PT Gajah Tunggal harus dilakukan menggunakan *balanced scorecard* untuk menjamin visi, misi, dapat strateginya. Strategi kinerja jangka panjang dan jangka pendek diterjemahkan kedalam identifikasi analisis internal yang diterjemahkan kedalam perspektif keuangan *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini penulis membangun sebuah strategi berdasarkan konsep *balanced scorecard* dan mengidentifikasi sasaran strategis yang diperlukan. Penulis merumuskan kerangka konseptual sebagai dasar pemikiran dari pembuatan penelitian ini, dan kerangka konseptual tersebut digambarkan dengan bagan sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apa saja sasaran strategis yang dihasilkan dari indentifikasi internal dan perhitungan rasio untuk menunjukkan hubungan antara visi, misi, dan strategi perusahaan dengan sasaran strategis pada PT Gajah Tunggal dengan menggunakan *balanced scorecard* melalui perpektif keuangan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini melakukan pengumpulan data dengan metode pengumpulan data sebagai berikut :

a. Studi Kepustakaan (*literature study*)

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan informasi yang diperoleh serta mempelajari dan memahami literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis yang berguna untuk penelitian.

b. Dokumentasi

Studi dokumen atau teks merupakan kajian yang menitik beratkan pada analisis atau interpretasi bahan tertulis berdasarkan konteksnya. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan tahunan dari PT Gajah Tunggal dari tahun 2009 hingga tahun 2011.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat diperoleh dari laporan tahunan tahun 2009 – 2011. Laporan tahunan digunakan untuk menanalisis gambaran operasional perusahaan, dan memahami segala aktivitas perusahaan yang tertulis pada laporan tahunan. Sedangkan untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan PT Gajah Tunggal tahun 2009 sampai tahun 2011. Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan antara periode satu dengan periode yang lain, apakah dari rasio tersebut terdapat kenaikan atau penurunan kinerja.

Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah visi, misi, dan segala aktivitas operasional yang tertulis pada laporan tahunan PT Gajah Tunggal. Segala jenis informasi operasional yang didapatkan pada laporan keuangan perusahaan yang kemudian akan penulis teliti serta analisis sehingga menghasilkan sasaran strategis berdasarkan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard*

Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini adalah data teknik analisis deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan mengenai keseluruhan data dan fakta-fakta yang ada. Deskripsi dan operasionalisasi pengolahan data pada penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil wawancara serta pengamatan terhadap gejala-gejala di lapangan. Adapun susunan langkah-langkah yang

akan dilakukan penulis untuk menyusun *balanced scorecard* pada PT Gajah Tunggal dengan menganalisis data yang telah diperoleh melalui tiga langkah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Landasan Organisasi

Landasan organisasi dapat diketahui dengan cara mengidentifikasi visi, misi, peluang pasar, kompetisi, posisi keuangan, tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, serta analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*)

2. Menguraikan strategi yang sedang dan akan dilakukan

Mengetahui strategi yang telah dijalankan oleh PT Gajah Tunggal. Hal ini dimaksudkan untuk melihat garis besar strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan.

3. Menguraikan rekomendasi strategi berdasarkan ke dalam sasaran strategis

Dari analisis internal dan identifikasi SWOT yang telah dilakukan, maka yang akan dilakukan adalah merekomendasikan strategi – strategi yang disebut dengan sasaran strategis. Perumusan sasaran strategis ini berdasarkan identifikasi SWOT yang telah dilakukan.

Sejarah Perusahaan

PT Gajah Tunggal didirikan untuk memproduksi dan mendistribusikan ban luar dan ban dalam sepeda pada tahun 1951. Pada tahun 1973 PT Gajah Tunggal didirikan untuk memproduksi dan mendistribusikan ban luar dan ban dalam sepeda. Tahun 1981 perusahaan mulai memproduksi ban bias untuk kendaraan penumpang dan niaga dengan bantuan teknik dari Yokohama Rubber Company, Jepang.

PT Gajah Tunggal Tbk mengakuisisi Meshindo Alloy Wheel Corporation, produsen velg aluminium terbesar kedua di Indonesia. PT GT Petrochem Industries, anak perusahaan PT Gajah Tunggal Tbk, memperluas lingkup operasinya dengan memproduksi karet sintetis, etilena glikol, benang poliester dan serat poliester. Tahun 2001 perusahaan membuat perjanjian produksi dengan Nokian Tyres Group, sebuah perusahaan manufaktur ban terkemuka yang berbasis di Finlandia, untuk memproduksi beberapa jenis ban mobil penumpang, termasuk ban untuk musim dingin (salju), untuk pasar di luar Indonesia.

Pada tahun 2004 selesainya restrukturisasi perusahaan dengan terlaksananya dekonsolidasi laporan keuangan perusahaan dengan PT GT Petrochem Industries dan pada saat bersamaan mengakuisisi aset TC and SBR. Divestasi saham Langgeng Bajapratama yang merupakan produsen kawat baja. Pada tahun 2007 PT Gajah tunggal mendapat tambahan dana sebesar US\$ 95 juta berasal dari penawaran tambahan obligasi global untuk membiayai ekspansi yang sedang berjalan dan untuk pengeluaran modal guna membiayai riset dan pengembangan produk baru.

Perusahaan juga kembali memasuki pasar modal dengan melakukan emisi saham dengan perbandingan 10:1 dengan nilai emisi sebesar Rp 158,4 milyar (sekitar US\$ 17 juta) untuk memenuhi kebutuhan modal kerja. Dimulainya perjanjian off-take dengan Michelin yang mana Gajah Tunggal akan memproduksi 5 juta ban per tahun untuk Michelin untuk pasar ekspor hingga tahun 2010. Peluncuran gerai-gerai TireZone. Hingga saat ini PT Gajah Tunggal terus

menerus memperluas bisnisnya dan selalu berusaha untuk mencapai dan mewujudkan visi, misi perusahaan.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi :

Menjadi *Good Corporate Citizen* dengan posisi keuangan yang kuat, pemimpin pasar di Indonesia, dan menjadi perusahaan produsen ban yang berkualitas dengan reputasi global.

Misi :

Menjadi produsen yang memimpin dan terpercaya sebuah portfolio produk ban yang optimal, dengan harga yang kompetitif dan kualitas yang unggul di saat yang sama terus meningkatkan ekuitas merek produk kami, melaksanakan tanggung jawab sosial kami, dan memberikan profitabilitas/hasil investasi kepada para pemegang saham serta nilai tambah untuk semua stakeholder perusahaan

Produk-produk yang dihasilkan

Produk-produk ban yang diproduksi dan dihasilkan oleh PT Gajah Tunggal adalah sebagai berikut :

a. Ban Radial

Ban radial cenderung lebih sesuai untuk berkendara dengan lebih nyaman dan pada kecepatan yang lebih tinggi, dan kondisi jalan yang baik, serta umumnya menawarkan penanganan kendaraan yang lebih baik, masa pakai ban yang lebih lama dan tahan pecah dari pada ban bias.

b. Ban Bias

Perusahaan mulai memproduksi ban bias pada awal tahun 1980-an dan saat ini menjadi pemimpin pasar disegmen produk ini. Ban bias terutama cocok untuk off-road atau penggunaan di jalan dengan kondisi jelek. Selain itu, ban ini awet dan mampu menahan beban lebih tanpa meledak. Berbagai jenis ban bias produk perusahaan ini meliputi ban untuk mobil penumpang, truk ringan, truk dan bus, ban off-road, ban untuk industri dan pertanian.

c. Ban Sepeda Motor

Pembuatan ban sepeda motor dimulai pada tahun 1973 dan perusahaan telah berkembang menjadi pemimpin pasar di pasar peralatan pengganti domestik. Saat ini, produksi ban sepeda motor hanya melayani pasar domestik saja. Perusahaan memproduksi berbagai macam ban motor merek IRC di bawah lisensi dari IRC.

d. Kain ban dan Karet sintetis

Divisi Kain Ban dan Divisi Karet Sintetis memproduksi bahan baku untuk produksi ban, dan diintegrasikan sebagai divisi Perusahaan sejak akhir tahun 2004. Perusahaan juga menjual sebagian produksinya dari produk ini kepada pihak ketiga.

e. Kain ban

Divisi Kain Ban pada Perusahaan ini adalah salah satu produsen kain ban terbesar di Asia Tenggara dan fasilitasnya dirancang untuk memproduksi kain ban bermutu tinggi. Kain ban adalah bahan baku yang terbuat dari filamen yang ditunen menjadi kain, teregang guna meningkatkan kekuatan tarikan dan kemudian dibubuhi dengan bahan kimia untuk memfasilitasi perikatan dengan senyawa karet.

f. Karet Sintetis

Karet sintetik ini terbuat dari bahan baku yang berasal dari minyak bumi. Perusahaan memproduksi SBR, suatu bentuk karet sintetis, yang merupakan bahan sumber utama yang digunakan dalam pembuatan ban. Fasilitas produksi perusahaan adalah pabrik SBR satu-satunya di Indonesia dan merupakan juga pabrik SBR yang pertama di Asia Tenggara.

| No | Jenis Rasio | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------|---|---------|---------|---------|
| 1 | Rasio Likuiditas | | | |
| | Rasio Lancar (<i>Current Ratio</i>) | 2,5 | 1,8 | 1,74 |
| | Rasio Cepat (<i>Acid Test Ratio</i>) | 1,38 | 1,33 | 1,18 |
| 2 | Leverage | | | |
| | Rasio utang terhadap ekuitas | 2,34 | 1,94 | 1,6 |
| | Rasio utang terhadap total asset | 0,70% | 0,65% | 0,67% |
| 3 | Rasio Aktivitas | | | |
| | Perputaran piutang (<i>receivable turnover</i>) | 13,09 | 8,11 | 8,16 |
| | Perputaran piutang dalam hari | 28 hari | 45 hari | 45 hari |
| | perputaran persediaan | 7,09 | 7,27 | 6,13 |
| | Perputaran persediaan dalam hari | 52 hari | 51 hari | 60 hari |
| | Perputaran total asset | 0,89 | 0,95 | 1,02 |
| 4 | Rasio Profitabilitas | | | |
| | Margin Laba Neto | 0,11% | 0,08% | 0,06% |
| | ROI | 0,1% | 0,08% | 0,06% |
| | ROE | 0,34% | 0,24% | 0,15% |

Mengidentifikasi Landasan Organisasi

Ditengah persaingan industri otomotif terutama produksi ban yang semakin ketat, PT Gajah Tunggal perlu melakukan pengamatan lingkungan untuk mengetahui kesempatan dan

ancaman serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Analisis tersebut dinamakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*).

Analisis SWOT secara umum pada PT Gajah Tunggal adalah sebagai berikut :

1. Strength (Keunggulan)

Dari perhitungan rasio dan data yang telah didapat, PT Gajah Tunggal mempunyai keunggulan-keunggulan seperti berikut :

- a. Angka penjualan yang selalu meningkat tiap tahunnya yaitu sebesar 7.936.436 juta pada tahun 2009, pada tahun 2010 sebesar 9.853 904 juta, dan 11.841.336 pada tahun 2011, merupakan kekuatan tersendiri bagi PT Gajah Tunggal. Perusahaan ini juga sudah dikenal sebagai salah satu pemimpin pasar ban baik di pasar domestik maupun ekspor. Penyumbang terbesar dalam penjualan gabungan adalah ban radial yang menyumbang 41,2% dengan angka penjualan mencapai 4560 miliar.
- b. PT Gajah Tunggal juga dapat menggunakan uang pinjaman dari kreditur dengan baik, hal ini dapat dibuktikan dengan angka rasio hutang terhadap ekuitas yang semakin rendah tiap tahunnya yaitu sebesar 2,34 pada tahun 2009, 1,94 pada tahun 2010 dan 1,60 pada tahun 2011. Kondisi ini menguntungkan bagi kreditur karena perlindungan bagi kreditur jika terjadi penyusutan nilai asset akan semakin besar. Jadi perusahaan tersebut tidak akan mengalami kesulitan dengan para kreditur.
- c. Perputaran piutang pada PT Gajah Tunggal menunjukkan pergerakan yang meningkat yaitu 13,09 pada tahun 2009, 8,11 pada tahun 2010 dan 8,16 pada tahun 2011. Hal ini sejalan dengan angka periode penagihan yaitu 28 hari di tahun 2009, dan 45 hari tahun 2010 dan 45 hari di tahun 2011. Dengan angka periode yang sama pada tahun 2010 dan tahun 2011 dapat dikatakan perputaran piutang pada PT Gajah Tunggal dianggap stabil dan menunjukkan kinerja perusahaan dalam mengumpulkan piutang dagang yang baik.
- d. PT Gajah Tunggal terbukti dapat menggunakan total asset perusahaan untuk menghasilkan penjualan dengan efisien dengan tingkat rasio perputaran total asset yang semakin meningkat tiap tahunnya yaitu 0,89 pada tahun 2009, 0,95 pada tahun 2010, dan 1,02 pada tahun 2011.

2. Weakness (Kelemahan)

Disamping keunggulan-keunggulan yang dimiliki, PT Gajah Tunggal tunggal juga memiliki kelemahan-kelemahan antara lain :

- a. Angka rasio likuiditas yang menurun menunjukkan kinerja perusahaan yang kurang maksimal dalam memenuhi kewajibannya. Karena posisi likuiditas yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh investasi guna menggunakan kesempatan investasi dan memenuhi kebutuhan operasional, maka sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan posisi asset lancar terhadap kewajiban lancar.
- b. Pada rasio leverage khususnya rasio hutang terhadap total asset . Sekali lagi semakin tinggi rasio hutang terhadap total asset, semakin besar resiko keuangannya. Pada tahun

2011 rasio ini mencapai 67% yang artinya 67% dari asset perusahaan didanai oleh hutang, sementara 33% sisanya pendanaan berasal dari ekuitas saham. Secara teoritis semakin besar persentase pendanaan yang disediakan oleh ekuitas saham, semakin besar juga jaminan perlindungan yang didapat oleh kreditur perusahaan.

- c. Pada rasio aktivitas yaitu perputaran persediaan menurun yaitu 7,09 di tahun 2009, 7,27 di tahun 2010 dan 6,13 di tahun 2011. Sejalan dengan perputaran persediaan dalam hari yang melambat yaitu 52 hari di tahun 2009, 51 hari di tahun 2010, dan 60 hari di tahun 2011. Hal ini mengindikasikan pengelolaan persediaan yang kurang maksimal.
- d. Pada rasio profitabilitas semua rasio yaitu margin laba neto, ROI, dan ROE mengalami penurunan yang terdiri dari margin laba neto dari tahun 2009 sebesar 0,11%, 0,08% di tahun 2010 dan 0,06% di tahun 2011. Penurunan juga terjadi pada rasio ROI yaitu 0,1% di tahun 2009, 0,08% di tahun 2010 dan 0,06% di tahun 2011. Rasio ROE juga menurun sebesar 0,34% di tahun 2009, 0,24% di tahun 2010 dan 0,15% di tahun 2011. Jika dilihat dari tingkat profitabilitasnya, PT Gajah Tunggal telah melewati masa berlangsung (*sustainable*) dengan penjualan industri tumbuh secara pesat tetapi profit perusahaan naik dan kemudian mulai turun. Dengan angka rasio profitabilitas yang terus menurun dari tahun 2009 hingga tahun 2011, perusahaan di indikasikan sedang berada di tahap matang (*mature*) hal ini dilihat ketika tingkat penjualan industri terhenti dan kompetisi semakin meningkat namun profit perusahaan turun selama tahap ini dikarenakan biaya promosi meningkat dan beberapa kompetitor menurunkan harga untuk menarik konsumen.

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang-peluang yang dimiliki PT Gajah Tunggal yaitu :

- a. Dalam beberapa tahun terakhir, Perusahaan telah mengalami margin yang meningkat pada ban bias, dalam kaitan dengan margin gabungan, dengan keyakinan manajemen bahwa sebagian besar terkait pada reputasi perusahaan yang kuat dan posisi di pasar ban bias domestik serta perbaikan dalam bauran produk (*product mix*) perusahaan. Selain itu, banyak dari pesaing perusahaan telah beralih dari produksi ban bias ke pasar ban radial yang lebih besar. Hal ini dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk mengambil kontribusi lebih untuk pasar ban bias sehingga dapat menyumbangkan angka penjualan gabungan bagi perusahaan.
- b. Penjualan pada segmen ban sepeda motor dapat menjadi peluang, mengingat pengguna sepeda motor yang semakin meningkat tiap harinya. Pendapatan dari penjualan ban sepeda motor memberikan kontribusi sebesar 21% dari total gabungan penjualan perusahaan pada tahun 2011. Penjualan ban sepeda pada tahun 2010 mencapai Rp 2.331 miliar, pada tahun 2011 tumbuh sebesar 5,5% menjadi Rp 2.459 miliar. Di pasar segmen pengganti, Perusahaan secara aktif mempromosikan produk-produknya untuk meningkatkan kesadaran merek. Perusahaan percaya bahwa dengan

- posisi terdepan di pasar ban sepeda motor di Indonesia memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan premium atas produk ban sepeda motor.
- c. Pada tanggal 31 Agustus 2006, Perusahaan memperoleh fasilitas kredit gabungan dari Hongkong and Shanghai Banking Corporation Ltd. (HSBC) yang telah diperpanjang dan dimodifikasi pada tanggal 12 September 2011. Fasilitas kredit tersebut terdiri dari beberapa fasilitas kredit yang berbeda dengan batas maksimum jaminan menyeluruh sebesar US \$ 60 juta pada tahun 2011. Perjanjian ini tunduk pada beberapa syarat dan akad. Dana yang didapatkan dari fasilitas ini dapat dimanfaatkan untuk memperluas kinerja operasional perusahaan.
 - d. Peningkatan pendapatan tambahan sektor otomotif di pedesaan akan mendorong laju penjualan sepeda motor, sementara di daerah perkotaan orang akan beralih dari kendaraan roda-2 ke roda-4. Peluncuran kendaraan yang disebut mobil ekonomis (ecocar) di tahun 2012, diharapkan akan menjembatani kesenjangan antara sepeda motor dan mobil murah, yang memberikan peluang sangat baik untuk produk-produk Gajah Tunggal.
 - e. Di pasar ekspor, Gajah Tunggal diuntungkan dengan reputasi perusahaan yang secara cermat telah dibangun selama beberapa tahun terakhir ini. Sistem labelisasi baru untuk ban juga memungkinkan Perusahaan untuk membedakan produk-produknya dari ban-ban yang murah seperti komoditas.

4. Threats (Ancaman)

Ancaman-ancaman pada PT Gajah Tunggal adalah sebagai berikut :

- a. Harga karet alam mengalami volatilitas (pengambangan) ekstrim di awal tahun 2011, mencapai titik tinggi historis di kuartal kedua tahun ini. Secara historis, Perusahaan mampu untuk melewati hambatan dari kenaikan ini, meskipun dengan jeda waktu. Oleh karena itu margin terlihat menurun dalam periode ini, melambung pada paruh kedua tahun 2011 akibat harga jual yang meningkat dan harga karet alam yang menurun. Karet sintetis dan karbon hitam, yang secara tidak langsung ada kaitannya dengan harga minyak, juga meningkat selama periode yang sama, hal ini menyulitkan upaya untuk cepat menghadapi kenaikan harga bahan baku.
- b. Laba bersih untuk setahun penuh pada tahun 2011 turun menjadi Rp. 683 milyar, yang diterjemahkan dalam dasar laba per saham sebesar Rp. 196, dari Rp. 908 milyar atau Rp. 238 pada tahun 2010. Berikutnya pada ketidakstabilan harga bahan baku, garis dasar pada tahun 2011 juga dipengaruhi oleh kurs valuta asing terkait rugi-laba, karena denominasi dolar AS.
- c. Banyaknya para pendatang baru yang bermunculan di industri ban Indonesia selama tahun 2011, sementara pemain domestik yang sudah ada semakin memperbesar usahanya. Hal ini disebabkan banyak perusahaan seperti Gajah Tunggal yang menjadikan prospek Indonesia sebagai pusat produksi untuk mengekspor ban ke seluruh dunia menjadi semakin ketat persaingannya.

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Angka penjualan yang selalu meningkat tiap tahunnya. - Rasio hutang terhadap ekuitas yang baik. - Pergerakan rasio perputaran piutang yang semakin meningkat - Rasio perputaran total asset yang semakin meningkat | <ul style="list-style-type: none"> - Rasio likuiditas yang menurun - Rasio hutang terhadap total asset yang kurang maksimal - Angka rasio perputaran persediaan yang semakin melambat. - Rasio profitabilitas yang terus mengalami penurunan. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan kontribusi penjualan ban bias. - Penjualan ban sepeda motor yang dapat dimaksimalkan. - Peminjaman dana dari bank HSBC - Pertumbuhan otomotif di pedesaan dan perkotaan. - Sistem labelisasi yang baru berlaku | <ul style="list-style-type: none"> - Kenaikan harga bahan baku terutama bahan karet. - Laba bersih yang semakin menurun dan pengaruh kurs valuta asing. - Banyaknya pesaing baru di industri ban. |

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan rasio keuangan yang telah dilakukan terhadap laporan tahunan PT Gajah Tunggal mengenai Perancangan *Balanced Scorecard* Dalam Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Perspektif Keuangan Pada PT Gajah Tunggal, maka didapatkan sasaran – sasaran strategis dan disimpulkan hal – hal sebagai berikut :

1. PT Gajah Tunggal mempunyai kekuatan yang harus dipertahankan dan ditingkatkan untuk mencapai visi misi perusahaan, kekuatan tersebut antara lain :
 - Angka penjualan bersih yang selalu meningkat dari tahun ke tahun yaitu sebesar 7.936.436 juta pada tahun 2009, pada tahun 2010 sebesar 9.853 904 juta, dan 11.841.336 pada tahun 2011 serta reputasi yang baik di pasar domestik maupun pasar ekspor.
 - Rasio hutang terhadap ekuitas yang semakin baik yaitu sebesar 2,34 pada tahun 2009, 1,94 pda tahun 2010 dan 1,60 pada tahun 2011, sehingga mengindikasikan hubungan yang baik pula dengan para kreditur.
 - Rasio perputaran piutang yang cepat yaitu 13,09 di tahun 2009, 8,11 pada tahun 2010 dan 8,16 pada tahun 2011 sehingga mengindikasikan kebijakan penagihan piutang yang baik.
 - Rasio perputaran total asset yang selalu meningkat yaitu 0,89 pada tahun 2009, 0,95 pada tahun 2010 dan 1,02 pada tahun 2011, hal ini menunjukkan kinerja keuangan yang baik dalam mengelola asset.
2. Selain kekuatan PT Gajah Tunggal juga mempunyai sejumlah kelemahan yang harus diperbaiki sehingga visi misi perusahaan dapat tercapai, adapun kelemahan-kelemahan tersebut antara lain :
 - Angka rasio likuiditas yang terdiri dari rasio lancar dan rasio cepat yang terus menurun, hal ini menunjukkan kinerja perusahaan yang kurang maksimal dalam mengelola kewajiban mereka.

- Angka rasio leverage khususnya rasio hutang terhadap total asset yang semakin besar yaitu pada tahun 2009 sebesar 0,70%, tahun 2010 sebesar 0,65% dan tahun 2011 sebesar 0,67%. Hal ini menunjukkan tingginya resiko keuangan pada PT Gajah Tunggal.
 - Rasio aktivitas yaitu perputaran persediaan yang terus menurun yaitu 7,09 di tahun 2009, 7,27 di tahun 2010 dan 6,13 di tahun 2011. Untuk perputaran persediaan dalam hari juga mengalami pelambatan yaitu 52 hari di tahun 2009, 51 hari di tahun 2010 dan 60 hari di tahun 2011. Hal ini mengindikasikan pengelolaan persediaan yang kurang maksimal sehingga melambat.
 - Pengembalian investasi pada perusahaan ini juga kurang maksimal, hal ini bisa dilihat dari menurunnya margin laba neto dari tahun 2009 sebesar 0,11%, 0,08% di tahun 2010 dan 0,06% di tahun 2011. Penurunan juga terjadi pada rasio ROI yaitu 0,1% di tahun 2009, 0,08% di tahun 2010 dan 0,06% di tahun 2011. Rasio ROE juga menurun sebesar 0,34% di tahun 2009, 0,24% di tahun 2010 dan 0,15% di tahun 2011.
3. PT Gajah Tunggal juga mempunyai beberapa peluang yang dapat ditangkap, sehubungan dengan terwujudnya visi dan misi perusahaan. Peluang – peluang tersebut antara lain :
- Banyaknya pesaing perusahaan yang beralih dari produksi ban bias ke ban radial, menjadi peluang tersendiri bagi perusahaan untuk mengambil kontribusi lebih banyak dalam penjualan ban bias.
 - Semakin meningkatnya pengguna sepeda motor di Indonesia, memberi peluang tersendiri bagi PT Gajah Tunggal khususnya untuk penjualan ban sepeda motor, dan dengan semakin meningkatnya angka penjualan ban sepeda motor sangat terbuka kesempatan bagi perusahaan untuk menjadi pemimpin pasar untuk segmen ban sepeda motor.
 - Dengan perolehan kucuran dana secara kredit dari bank HSBC sebesar maksimal 60 juta dollar, sangat memungkinkan bagi perusahaan untuk menggunakan dan memanfaatkan dana tersebut untuk meningkatkan operasional perusahaan, sehingga berdampak baik pada posisi keuangan.
 - Peluang bagi produk – produk Gajah Tunggal juga semakin besar sehubungan dengan diluncurkannya mobil ekonomis, sehingga dapat mengatasi kesenjangan antara pertumbuhan otomotif di daerah pedesaan dan perkotaan.
 - Sistem labelisasi baru untuk produk – produk ban di pasar ekspor juga membuka peluang untuk membedakan produk unggulan dari Gajah Tunggal dengan produk ban murah lainnya, sehingga dapat memperkuat reputasi Gajah Tunggal di pasar ekspor.
4. Selain kekuatan, kelemahan, dan peluang yang dimiliki oleh PT Gajah Tunggal, ada juga ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan sehingga visi misi perusahaan dapat terwujud dan berjalan dengan baik, ancaman – ancaman tersebut antara lain :

- Harga bahan baku terutama karet alam yang semakin meningkat, bahkan mencapai titik harga tertinggi pada awal tahun 2011 menjadikan ancaman bagi perusahaan karena harus melakukan penyesuaian bagi biaya produksi terutama untuk harga penjualan.
- Laba bersih yang turun dari tahun 2009 hingga tahun 2011 merupakan ancaman bagi perusahaan, karena banyak faktor yang mempengaruhi turunnya pencapaian profit, salah satunya dipengaruhi oleh kurs valuta asing karena terkait dengan denominasi dolar Amerika Serikat.
- Persaingan dengan para pendatang baru yang bermunculan.

Saran

Sehubungan dengan pencapaian visi perusahaan yaitu “menjadi Good Corporate Citizen dengan posisi keuangan yang kuat, pemimpin pasar di Indonesia, dan menjadi perusahaan produsen ban yang berkualitas” maka perusahaan perlu mengembangkan sejumlah strategi yang komprehensif terutama pada kinerja finansial yang akan mempengaruhi kinerja non finansial lainnya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan dari kesimpulan diatas, saran yang dapat diberikan antara lain :

1. Perusahaan dapat menerapkan sasaran – sasaran strategis yang telah diidentifikasi antara lain mempertahankan dan meningkatkan kekuatan dari perusahaan, memperbaiki kelemahan – kelemahan yang ada pada perusahaan, menangkap setiap peluang yang tersedia bagi perusahaan, serta menghindari ancaman yang dapat membahayakan posisi keuangan perusahaan.
2. Sehubungan dengan tema penelitian ini, maka perusahaan diharapkan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja finansial dan non finansial. Walaupun perusahaan sudah mampu berjalan dengan tanpa menerapkan *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan akan lebih baik lagi jika menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja untuk mewujudkan visi misi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiarti, Isniar. 2009 . *Pentingnya Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard* . Jurnal Ilmiah Pend. Ekonomi Akuntansi Vol 3 No. 1.
- Danim, Sudarwan. 2008 . *Kinerja staf dan organisasi* . Pustaka Setia. Bandung.
- Gazperzs, Vincent. 2002 . *Sistem manajemen kinerja terintegrasi balanced scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. PT Gramedia, Jakarta.
- Horne, James G van dan Wachowicz, John M. 2012. *Prinsip – prinsip Manajemen Keuangan edisi 13*. Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David, Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996). Erlangga. Jakarta.
- Kusmayadi, Dedi . 2009 . *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard :Kajian Teoritis Dan Empiris* . Jurnal Akuntansi FE Unsil Vol 4, No. 1.
- Mulyadi. 1993 . *Konsep, Manfaat ,dan Rekayasa Akuntansi Manajemen*. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Pertama.Salemba Empat.Jakarta.
- Niven, R.Paul. 2007 .*Balanced scorecard diagnostics mempertahankan kinerja maksimal*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Rina, Sri Nova. 2009 .*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Strategi Pengukuran Kinerja Manajemen Perusahaan*. Ekonomika Vol, 1 No. 2, November Hal 13-23.
- Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar – Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Cetakan Ketujuh BPFE.Yogyakarta.
- Tandiontong, Mathius dan Yoland, Rizky Erna. 2011 , *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai*. Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi No 05 tahun ke 2 Mei-Agustus. Universitas Kristen Maranatha. Bandung.
- Wibisono, Dermawan. 2006 .*Manajemen Kinerja* . Erlangga. Jakarta.

Wijoyo, Agnes Octavia dan Martusa, Riki. 2011. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Perusahaan Untuk Pengambilan Keputusan Strategik*. Telaah Bisnis Vol 12 No. 2. Desember Hal 139-168. Universitas Kristen Maranatha. Bandung.

<http://www.aneahira.com>. [16 Oktober 2012, 19.30 WIB]

<http://www.damandiri.or.id>. [16 Oktober 2012, 19.30 WIB]

<http://hafidzf.wordpress.com>. [14 Oktober 2012, 16.00 WIB]