

SUB TEMA:
TATA KELOLA ORGANISASI
(*CORPORATE GOVERNANCE*)

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN PADA BADAN USAHA BERBENTUK KOPERASI SYARIAH

Setyo Mahanani, Nanang Yusroni

Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang

Jl. Menoreh Tengah X/ 22, Sampangan, Semarang

e-mail: Mahanani00@gmail.com

Abstract

Issues raised in this paper is how the performance of a company with the application of the balanced scorecard method. The purpose of the use of the Balanced Scorecard is to measure the company's performance from four perspectives, namely: learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective, and financial perspective. In this study the authors add a perspective that was taken sharia compliance of Regulation of the Minister of Cooperatives and SMEs, No. 39/per/M.KUKM/XII/2007 to balance performance assessment. Analysis of the results showed that the Balanced Scorecard is the best method in assessing the performance of cooperative sharia, because the Balanced Scorecard raised important aspects are overlooked by traditional performance measures, such as aspects of human resources, systems used within the company, operational processes, and aspects of member satisfaction, so that the Balanced Scorecard measurement results will be more accurate. The results of accurate performance measurement was essential for management, both in the process of planning, decision making, and control, as well as in realizing the vision and mission of the company.

Keywords: *financial perspective, customer perspective, internal business perspective, perspective of learning and growth and perspectives compliance with sharia principle.*

A. PENDAHULUAN

Dewasa ini, pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Dalam pengukuran kinerja pada awalnya dilakukan dengan model akuntansi keuangan tradisional yang diatur oleh berbagai laporan keuangan kuartalan dan tahunan. Model akuntansi keuangan ini seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan aktiva tak berwujud perusahaan. Namun pada kenyataannya aktiva-aktiva tak berwujud tidak tercantum dalam neraca perusahaan. Padahal aktiva dan kapabilitas itulah yang menjadi faktor penting keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis dewasa ini dan masa depan (Kaplan dan Norton, 1996:7)

Benturan keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis yaitu *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran financial tradisional tetapi juga melengkapinya dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* memandang kinerja perusahaan dengan empat perspektif, antara lain perspektif financial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini menjadi kerangka kerja dalam *balanced scorecard*. Pada umumnya pembahasan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih sering dilakukan dalam konteks penerapannya pada organisasi yang bertujuan mencari laba (*profit-seeking organisations*). Jarang sekali ada pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi, yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan lain. Pemilik dan pelanggan adalah orang yang sama, serta di mana kesejahteraan anggota menjadi prioritasnya yang utama.

Dikutip dari Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM, Nomor 39/per/M.KUKM/XII/2007 tentang Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi pasal 16, bahwa “penilaian kesehatan KJKS dan UJKS Koperasi dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap aspek-aspek sebagai berikut: a) Permodalan, b) Kualitas aktiva produktif, c) Manajemen, d) Efisiensi, e) Likuiditas, f) Jatidiri Koperasi, g) Pertumbuhan dan kemandirian dan h) Kepatuhan terhadap prinsip syariah”. Dari peraturan tentang koperasi syariah tersebut akan dikaji beberapa aspek dan memodifikasinya dalam penerapan *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini peneliti menambahkan satu perspektif yaitu perspektif kepatuhan prinsip syariah untuk menilai kinerja dengan alasan bahwa perspektif tersebut sangat dibutuhkan dalam penilaian kinerja koperasi jasa keuangan syariah.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk mengulas tentang penerapan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur penilaian pada badan usaha berbentuk koperasi syariah.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu

perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati (<http://library.usu.ac.id/download/fe/akuntansi-sucipto.pdf>).

Penilaian kinerja bisa dilakukan dengan berbagai macam cara. Secara umum dapat digolongkan menjadi 2 macam cara yaitu dengan cara tradisional dan dengan cara kontemporer. Menurut Kartika Winda Handini, Lyna Raharjo, Magdalena Nany (2008), pengukuran kinerja tradisional adalah pengukuran kinerja yang menekankan pada pengendalian keuangan dengan cara membandingkan antara standart atau anggaran dengan realisasinya. Untuk mendesain pengukuran kinerja, manajemen perlu memahami kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang tidak efektif dan mengubahnya dengan pengukuran kinerja yang baru.

Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi (<http://www.damandiri.or.id/file/yurniwatiunpadbab2b.pdf>). Berdasarkan keputusan Menteri Keuangan tentang pengelolaan kinerja di lingkungan departemen keuangan Nomor PER/09/M.PAN/5/2007 menetapkan bahwa “Pengelolaan kinerja di lingkungan Departemen Keuangan menggunakan sistem manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard* untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi”.

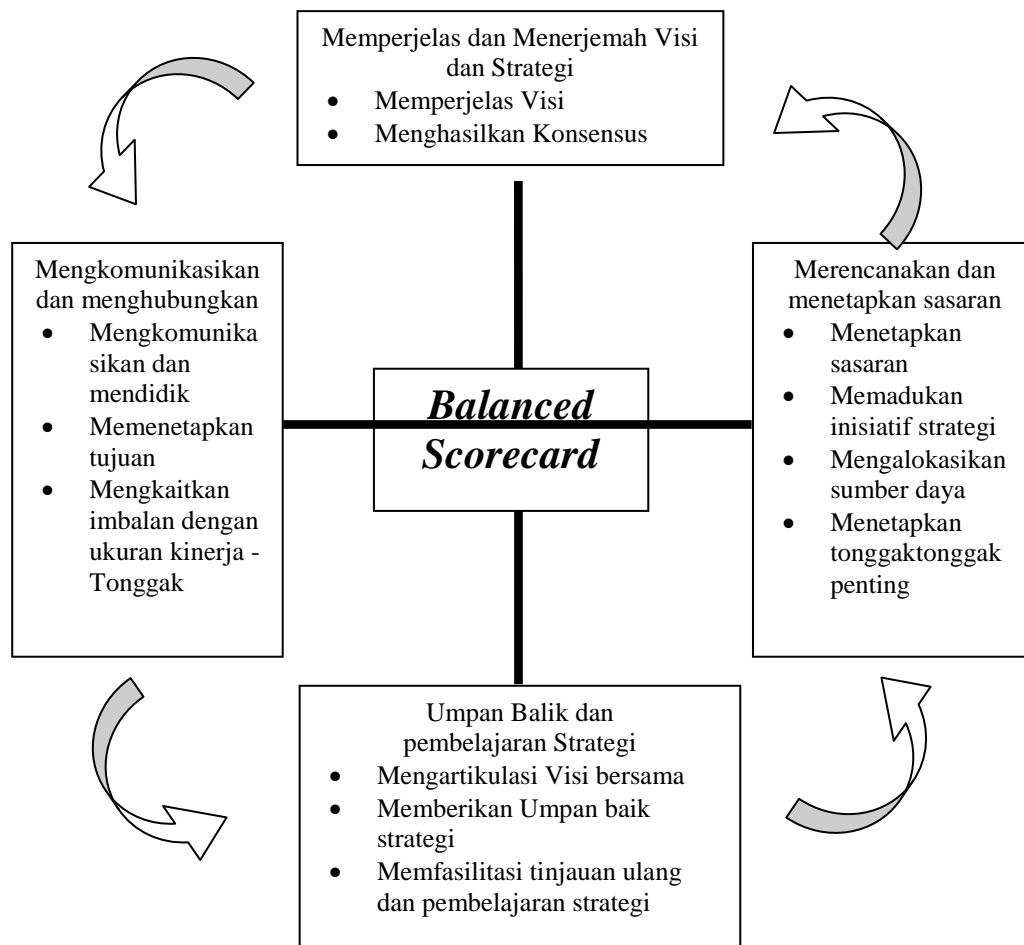
Balanced Scorecard

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting antara lain :

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

Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah system manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P, Norton, 1996:11)

GAMBAR 1 *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU KERANGKA KERJA TINDAKAN STRATEGIS

Perspektif Keuangan

Dari perspektif keuangan lebih ditekankan sejauh mana koperasi mampu mempertahankan efisiensi dan efektifitas dana yang dimiliki, dengan melihat beberapa tolok ukur. Analisis rasio keuangan berguna untuk menentukan kesehatan atau kinerja keuangan suatu perusahaan baik pada saat sekarang maupun masa mendatang. Dari peraturan menteri koperasi, penilaian kinerja keuangan dilihat dari permodalan, rasio efisiensi dan rasio likuiditas. Rasio-rasio yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan dengan merujuk pada Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Republik Indonesia Nomor: 35.3/Per/M.KUKM/X/2007 antara lain :

1. Permodalan. Aspek pertama penilaian kesehatan KJKS adalah permodalan. Penilaiannya dilakukan dengan menggunakan dua rasio permodalan yaitu perbandingan modal sendiri dengan total aset dan rasio kecukupan modal (CAR). Rasio modal sendiri terhadap total modal dimaksudkan untuk mengukur kemampuan KJKS dalam menghimpun modal sendiri dibandingkan dengan modal yang dimiliki.
2. Kualitas Aktiva Produktif. Penilaian terhadap kualitas aktiva produktif didasarkan pada 3 (tiga) rasio, yaitu Rasio tingkat piutang dan pembiayaan bermasalah terhadap jumlah piutang dan pembiayaan, Rasio Portofolio terhadap piutang berisiko dan pembiayaan berisiko PAR (*Portfolio Asset Risk*), dan Rasio Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) terhadap Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif Yang Wajib Dibentuk (PPAPWD).
3. Penilaian Efisiensi. Penilaian efisiensi KJKS didasarkan pada 3 (tiga) rasio yaitu:
a) Rasio biaya operasional terhadap pelayanan; b) Rasio aktiva tetap terhadap total aset; c) Rasio efisiensi staf.
4. Likuiditas. Penilaian kuantitatif terhadap likuiditas KJKS dilakukan terhadap 2 (dua) rasio, yaitu: a) Rasio kas dan b) Rasio pembiayaan. Kas dan bank adalah alat likuid yang segera dapat digunakan, seperti uang tunai dan uang yang tersimpan lembaga keuangan syariah lain.

Perspektif Pelanggan (Keanggotaan)

Dalam model *Balanced Scorecard* untuk koperasi, perspektif ini kita sebut perspektif keanggotaan. Perspektif keanggotaan ini merupakan perluasan dari perspektif pelanggan dalam bentuknya yang lazim. Dengan demikian, ukuran-ukuran yang dipergunakan pun seharusnya mengakomodasi posisi unik anggota tersebut, yakni anggota sebagai pemilik dan sekaligus sebagai pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2006:83) pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu: proses inovasi (identifikasi pasar dan penciptaan produk baru), proses operasi (membuat dan menjual produk), dan proses purna jual (pelayanan pelanggan).

Dalam penilaian koperasi aspek jati diri dimaksudkan untuk mengukur keberhasilan koperasi dalam mencapai tujuannya yaitu mempromosikan ekonomi anggota. Aspek penilaian jati diri koperasi menggunakan Rasio Promosi Ekonomi Anggota (PEA). Rasio ini mengukur kemampuan koperasi memberikan manfaat efisiensi partisipasi dan manfaat efisiensi biaya koperasi dengan simpanan pokok dan simpanan wajib. Penilaian juga

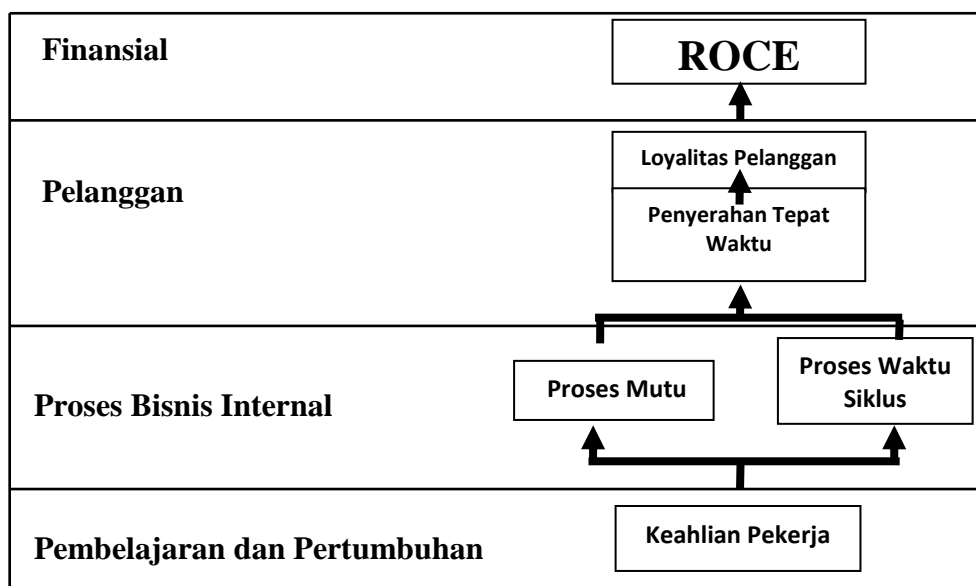
dilakukan pada aspek manajemen KJKS yang meliputi beberapa komponen yaitu: Kelembagaan; Manajemen permodalan; Manajemen aktiva; Manajemen likuiditas.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi perusahaan jasa dan manufaktur mengungkapkan tiga kategori utama (Norton dan Kaplan, 2006:110) yaitu: Kapabilitas pekerja, Kapabilitas Sistem Informasi dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan. Tetapi berbeda dengan pengukuran pada koperasi.

Hubungan Timbal Balik Keempat Perspektif BSC

Kaplan dan Norton (1996:28) menjelaskan hubungan sebab akibat peningkatan kinerja perusahaan yang dijelaskan dalam 4 perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* seperti terlihat pada Gambar 2 yaitu tentang kinerja keuangan (*financial*) sebenarnya merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumberdaya, selanjutnya berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik. Kualitas proses yang lebih baik akan berakibat penyerahan produk dan jasa yang berkualitas dan tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal dan mereka bersedia membayar lebih besar dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.



Sumber : Kaplan dan Norton (1996:28)

GAMBAR 2 HUBUNGAN SEBAB AKIBAT ANTAR PERSPEKTIF

Koperasi

Pengertian koperasi menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor : 39/Per/M.KUKM/XII/2007, Koperasi adalah badan usaha yang

beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan. Koperasi Berkualitas adalah koperasi sebagai badan usaha yang dicirikan oleh prinsip-prinsip kohesivitas dan partisipasi anggota yang kuat dengan kinerja usaha yang semakin sehat dan berorientasi kepada usaha anggota serta memiliki kepedulian sosial.

Koperasi Jasa Keuangan Syariah

Pengertian Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor : 35.3/Per/M.KUKM/X/2007, adalah Koperasi yang kegiatan usahanya bergerak di bidang pembiayaan, investasi, dan simpanan sesuai pola syariah. Penilaian kesehatan KJKS adalah penilaian terhadap ukuran kinerja KJKS dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran, keberhasilan, pertumbuhan dan atau perkembangan serta keberlangsungan usaha KJKS dalam jangka pendek dan Jangka panjang. Kegiatan Usaha Jasa Keuangan Syariah adalah kegiatan yang dilakukan untuk menghimpun dana dan menyalurkannya melalui usaha Jasa Keuangan Syariah dari dan untuk anggota koperasi yang bersangkutan, calon anggota koperasi yang bersangkutan, koperasi lain dan atau anggotanya.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Kegiatan ini dilakukan dengan mengawasi dan mempelajari secara langsung pada koperasi. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard*.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari jawaban responden atas kuisisioner yang diberikan.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh atau dicatat oleh pihak lain. Dalam hal ini data sekunder berupa laporan keuangan, dokumen perusahaan dan studi kepustakaan untuk melengkapi analisis ini.

Tehnik Pengambilan Data

Tehnik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner, yaitu melalui penyebaran kuesioner untuk dapat mengetahui seberapa tingkat kepuasan anggota; Dokumentasi, yaitu berupa data laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi),

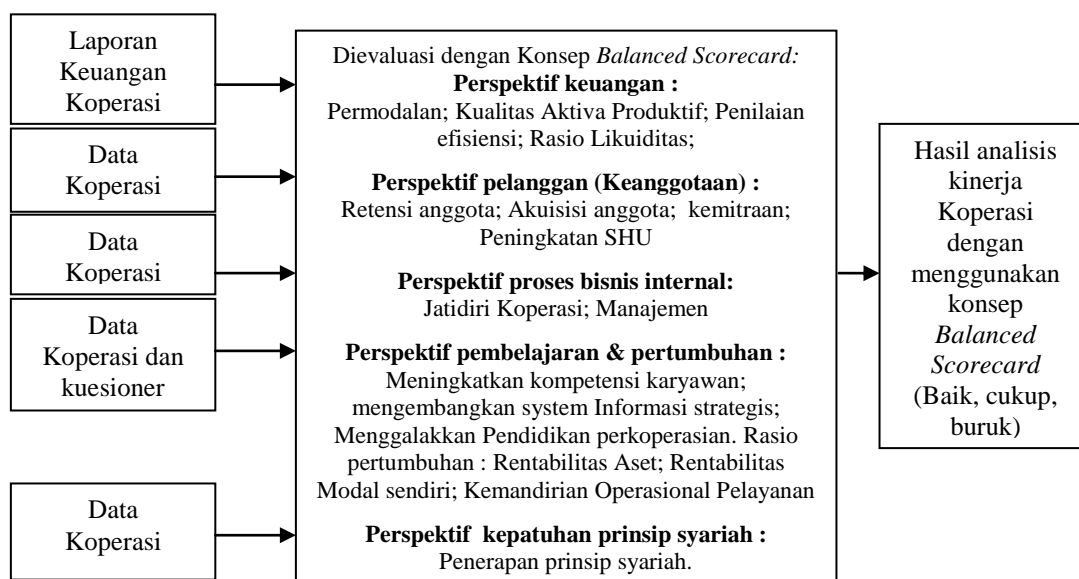
serta data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Perspektif keuangan; Perspektif pelanggan; Perspektif proses bisnis internal; Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif kepatuhan terhadap prinsip syariah. Variabel dependen adalah kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

D. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Koperasi selaku badan usaha yang tergolong berbeda dengan badan usaha yang lain dan oleh karena itu dalam aktivitasnya diharapkan telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, pengembangan organisasi, pengelolaan asset, pengembangan pemasaran dan pengelolaan keuangan serta pengembangan kemitraan. Dengan demikian, pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tersebut pada hakekatnya dapat dilakukan berdasarkan kajian berbagai aspek dan jika diperlukan dapat dilakukan modifikasi sesuai dengan karakter organisasi koperasi sebagai badan usaha dan kumpulan orang yang disebut anggota. Selanjutnya didalam implementasinya terhadap koperasi syariah perlu ditentukan variabel pengukuran kinerja antara lain aspek a) Permodalan, b) Kualitas aktiva produktif, c)Manajemen, d)Efisiensi, e)Likuiditas, f)Jatidiri Koperasi, g)Pertumbuhan dan kemandirian dan h) Kepatuhan terhadap prinsip syariah. Secara skematis contoh proses pengukuran nilai kinerja koperasi dapat dilihat pada Gambar 3. Perlu ditambahkan bahwa bidang/variabel yang perlu ditelaah dalam menganalisa kinerja suatu koperasi masih dapat dikembangkan lagi.



GAMBAR 3 SKEMA PROSES PENGUKURAN NILAI KINERJA KOPERASI SYARIAH

Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan terdapat beberapa ukuran yang digunakan, yaitu Permodalan, Kualitas aktiva produktif, Penilaian efisiensi, dan Penilaian likuiditas. Dari penilaian tersebut akan terlihat bahwa nilai likuiditas pada Rasio modal sendiri terhadap total modal mengalami penurunan atau peningkatan.

Pengukuran kinerja perspektif keanggotaan terdapat beberapa ukuran yang digunakan, yaitu tingkat kepuasan anggota, tingkat pemerolehan anggota, retensi anggota, pemerolehan kemitraan dan retensi kemitraan. Pada pengukuran perspektif keanggotaan akan terlihat peningkatan atau penurunan dari tahun ke tahun yang menunjukkan kinerja koperasi.

Adapun penilaian pada perspektif bisnis internal terdapat lima aspek yaitu permodalan, kualitas aktiva produktif, jatidiri koperasi, efisiensi dan aspek penilaian manajemen. Dari tiap-tiap aspek akan menunjukkan hasil yang mencerminkan kondisi koperasi. Bisa terjadi peningkatan ataupun penurunan. Dan mungkin juga koperasi mengalami penurunan sampai melampaui batas sehingga perlu diadakan perbaikan.

Perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip: Kapabilitas Pekerja, Kapabilitas Sistem Informasi, dan Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan. Pengukuran terhadap kinerja tersebut dapat dilakukan melalui beberapa ukurannya itu tingkat kemampuan koperasi dalam mempertahankan karyawan, karyawan, mengukur tingkat kemampuan karyawan, peningkatan kompetensi produktivitas karyawan, Pengembangan Sistem Informasi Strategi, Motivasi kerja karyawan. Ini berarti bahwa kepuasan karyawan koperasi sangat tergantung pada motivasi bekerja karyawan koperasi yang timbul dari lingkungan kerja mereka. Melihat penilaian akses komunikasi dan informasi, karyawan puas dengan sarana yang disediakan koperasi sehingga hal tersebut dapat membuat kinerja mereka semakin bertambah.

Penilaian aspek kepatuhan prinsip syariah dimaksudkan untuk menilai sejauh mana prinsip syariah diterapkan/dipatuhi oleh KJKS dalam melaksanakan aktivitasnya sebagai lembaga keuangan syariah. Penilaian kepatuhan prinsip syariah dilakukan dengan perhitungan nilai kredit yang didasarkan pada hasil penilaian atas jawaban pertanyaan sebanyak 10 buah. Dari hasil ini dapat dianalisa bagaimana kesyariahan koperasi tersebut.

E. KESIMPULAN

Hasil-hasil analisis dan pembahasan yang ada pada bagian sebelumnya serta keterkaitan dengan tujuan penelitian, maka dapat dihasilkan beberapa kesimpulan antara lain :

1. Kinerja koperasi syariah berdasarkan pendekatan metode *Balanced Scorecard* akan lebih tepat apabila di padukan dengan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM, Nomor 39/per/M.KUKM/XII/2007 tentang Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi pasal 16, bahwa “penilaian kesehatan KJKS dan UJKS Koperasi dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap aspek-aspek sebagai berikut: a) Permodalan, b) Kualitas aktiva produktif, c) Manajemen, d) Efisiensi, e) Likuiditas, f) Jatidiri Koperasi, g) Pertumbuhan dan kemandirian dan h) Kepatuhan terhadap prinsip syariah”.
2. Penilaian kinerja koperasi syariah dengan *balanced Scorecard* akan terdapat beberapa perspektif yaitu Perspektif financial; Perspektif pelanggan (customer); Perspektif proses bisnis internal (*internal-business-process*); Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dan perspektif kepatuhan terhadap prinsip syariah.
3. Penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* akan menghasilkan output yang sangat bermanfaat apabila seluruh anggota koperasi syariah bersama dengan visi dan misi yang kuat dan dapat memanfaatkan hasil penilaian kerjanya dan menindak lanjuti

REFERENSI

- Kaplan Robert S dan Norton David P. 2001. “Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi”. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Magdalena Nany, Kartika Winda Handini, Lyna Raharjo. 2008. “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu”, *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan* Vol.4 no.1: hal 48-56.
- Mulyadi. 2001. “*Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*”, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setyawan Johnny. 2001. “*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan*”, Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor: 39/Per/M.KUKM/XII/2007 Tentang “*Pedoman Pengawasan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi*”.
- Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 35.3/PER/M.KUKM/X/2007 Tentang “*Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi*”.
- Sucipto. 2003. “*Penilaian Kinerja Keuangan*” (<http://library.usu.ac.id/download/fe/akuntansi-sucipto.pdf>). Diakses tanggal 28 Desember 2013.