

# MEMENANGKAN PERSAINGAN BISNIS DAPAT DISIASATI DENGAN PROGRAM PENURUNAN BIAYA

*by* Ontot Murwato, .

---

FILE	N_BISNIS_DAPAT_DISIASATI_DENGAN_PROGRAM_PENURUNAN_BIAYA,_ 7.DOCX (40.57K)	WORD COUNT	2593
TIME SUBMITTED	22-APR-2019 09:36AM (UTC+0700)	CHARACTER COUNT	17705
SUBMISSION ID	1116583037		

## **MEMENANGKAN PERSAINGAN BISNIS DAPAT DISIASATI DENGAN PROGRAM PENURUNAN BIAYA**

*Oleh : Ontot Murwato, MM., Ak. \*)*

### **1. PENDAHULUAN**

Di era krisis belakangan ini, kebanyakan manajer dihadapkan pada berbagai kondisi yang kompleks. Di lain pihak para manajer kelas dunia selalu berupaya meng "*create*" berbagai kemungkinan untuk keluar dari kesulitan tersebut, sekaligus membangun masa depan menyongsong era perdagangan bebas.

Isu efisiensi, selalu hangat didiskusikan oleh setiap pengusaha. Dengan efisiensi, diharapkan pengusaha mampu mendongkrak keuntungannya, atau paling tidak mampu mempertahankan *going concern* perusahaan baik dalam kondisi ekonomi stabil terlebih dalam kondisi krisis seperti yang saat ini kita rasakan. Namun sering dijumpai dalam praktek bisnis, manajer yang bermaksud menciptakan efisiensi tersebut justru sebaliknya secara tidak langsung membuat "jalan" menuju kerugian dimasa depan.

Pendapat penulis, relevan kiranya memberikan pemahaman tentang program penurunan biaya sebagai upaya dalam pengembangan sumber daya manusia (PSDM). Dengan PSDM tersebut diharapkan perusahaan mampu membuat program penurunan biaya yang berbasis aktivitas, dengan tetap mengedepankan kepuasan pelanggan sebagai faktor penciptaan keunggulan kompetitif. Dengan demikian diharapkan perusahaan mampu berkiprah dalam persaingan bisnis tersebut.

Makalah ini penulis sajikan dalam 3 bagian ; Pendahuluan, tinjauan teoritis dan implementasi konsep.

#### **2.1 Kajian teoritis.**

Sebagai akibat adanya perubahan lingkungan (bisnis) maka manajemen harus menyadari pentingnya manajemen biaya stratejik untuk mendukung adanya keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Karena erat kaitannya, maka pengkajian teoritis mengenai program/ strategi penurunan biaya (*cost reduction strategy*), didahului dengan tinjauan tentang konsep manajemen biaya stratejik (*strategic cost management*) sebagai berikut;

### 2.1.1 Strategic Cost Management.

Hansen & Mowen (1995) dalam bukunya *Cost management Accounting and control* mendefinisikan ; “*strategic cost management is the use of cost data to develop and identify superior strategies that will produce a sustainable competitive advantage*” Definisi tersebut menunjukkan betapa penting data biaya yang di kelola sedemikian rupa sehingga dapat dipakai sebagai strategi yang tepat untuk mencapai keunggulan kompetitif . Lebih lanjut Hansen & Mowen (1995, h:344-345) mengatakan bahwa elemen strategi yang paling penting untuk perusahaan adalah **survival** (kelangsungan hidup) dan **long term growth** (pertumbuhan jangka panjang). Dengan demikian pengambilan keputusan stratejik melibatkan pemilihan alternatif berbagai strategi dengan tujuan untuk mendapatkan *survival* dan *long term growth* dengan alasan yang dapat dipercaya kebenarannya.

**Competitive advantage /keunggulan kompetitif**, diartikan sebagai menciptakan nilai yang lebih baik bagi pelanggan dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibanding biaya yang dikeluarkan pesaing, atau menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*) yang sama dengan nilai yang diciptakan oleh pesaing dengan biaya yang lebih rendah. Dalam konsep manajemen biaya stratejik, *customer value* diartikan sebagai perbedaan antara apa yang pelanggan terima (*customer realization*) dengan apa yang pelanggan korbankan (*customer sacrifice*). *Customer realization* meliputi spesifikasi produk, jasa, kualitas, instruksi penggunaan, reputasi, nama merek, dan hal lainnya yang dianggap penting bagi pelanggan. *Customer sacrifice* meliputi harga pokok produk yang dibeli, pengorbanan waktu untuk mempelajari penggunaan produk, dan biaya-biaya yang timbul setelah produk terbeli oleh konsumen (*postpurchase cost*) seperti biaya penggunaan produk, pemeliharaan, dan penghentian produk.

### 2.1.2 Analisis Posisi Stratejik.

Terdapat dua strategi umum yang dapat digunakan untuk mendukung keunggulan kompetitif yaitu; strategi **low cost (cost leadership)** dan **strategi diferensiasi**. Tujuan strategi *low cost* adalah menyediakan nilai pada pelanggan (*customer value*) yang sama atau yang lebih baik dengan biaya yang lebih rendah dibanding dengan pesaing. Esensinya, apabila nilai pelanggan ditentukan sebagai perbedaan antara *realization* dan *sacrifice*, maka dalam strategi *low cost*,

menaikkan customer value (nilai pelanggan) dengan meminimasi pengorbanan pelanggan (*customer sacrifice*). Dipihak lain, strategi diferensiasi (*differentiation strategy*) berupaya menaikkan nilai pelanggan dengan menaikkan apa yang pelanggan terima (*customer realization*). Keunggulan kompetitif diciptakan oleh penyediaan sesuatu pada pelanggan yang tidak disediakan oleh kompetitor. Diferensiasi dalam konteks ini dapat berupa fungsi produk, estetika atau bentuk produk.

Dengan memilih strategi cost leadership menjadikan perusahaan sensitif terhadap biaya, karenanya perusahaan menggunakan strategi penurunan biaya dalam mencapai *target cost*. Sebaliknya apabila strategi yang dipilih adalah *differensiation*, fokus kegiatan produksinya adalah pada keunggulan produk, dan faktor biaya menjadi kurang penting.

### 2.1.3 Aktivitas Sebagai Pemicu Biaya.

Manajemen biaya selalu menghadapi masalah-masalah seperti bagaimana menentukan jumlah sumberdaya yang akan digunakan pada setiap proses bisnis, bagaimana penggunaannya secara efektif serta pengukuran kinerjanya guna mencapai tujuan bisnis. Perhatian utama dari kebanyakan laporan biaya tradisional adalah pada sumberdaya yang dibeli. Laporan biaya semacam ini tidak dapat menunjukkan bagaimana sumberdaya itu dikelola oleh manajer yang bertanggung jawab terhadapnya.

Pendekatan aktivitas berusaha menjawab masalah tersebut diatas. *Pendekatan aktivitas* didasarkan oleh suatu premis bahwa untuk memahami bagaimana sumberdaya digunakan, penting sekali untuk memahami aktivitas-aktivitas yang sedang dilaksanakan, yaitu aktivitas yang mengkonsumsi sumberdaya. Pemahaman atas berbagai aktivitas yang dilaksanakan, akan memberi wawasan bagaimana menggunakan sumberdaya, dan akan memberikan dasar yang lebih baik untuk mengendalikannya.

#### 2.1.3.1 Pengertian aktivitas.

Aktivitas merupakan sekumpulan <sup>8</sup> tindakan dalam suatu organisasi yang bermanfaat bagi manajer dalam membuat perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan (Hansen & Mowen, 1995, h:979). Lebih lanjut Hansen & Mowen mengemukakan bahwa “manajemen aktivitas (*Activity Based Management*) is a system wide, integrated approach that focuses management's

*attention on activities with objective of improving customer value and profit achieved by providing this value”*

### 2.1.3.2 Analisis aktivitas.

Analisis aktifitas diartikan sebagai suatu proses mengidentifikasi, menentukan dan mengevaluasi aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi (Hansen & Mowen, 1997). *Tujuan utama analisis aktivitas adalah pengendalian aktivitas untuk meniadakan pemborosan*, sedangkan manfaatnya antara lain guna membantu perusahaan menentukan kesempatan-kesempatan untuk menekan biaya dan meningkatkan kualitas dan waktu produksi secara sistematis. Analisis aktivitas dilaksanakan melalui 4 tahap berikut ini:

- **Mengidentifikasi tujuan proses (Identify the Process Objective).**  
Tujuan suatu proses menunjukkan keinginan dan harapan konsumen terhadap proses tersebut.
- **Mencatat seluruh aktivitas (Record By Charting).**  
Mencatat seluruh aktivitas yang digunakan dalam menghasilkan produk atau jasa dari awal sampai akhir.
- **Mengklasifikasikan seluruh aktivitas (Classify All Activity).**  
Mengklasifikasikan aktivitas kedalam aktivitas bernilai tambah atau aktivitas tak bernilai tambah.
- **Pengembangan berkelanjutan (Continuous Improvement).**  
Meningkatkan efisiensi seluruh aktivitas dan mengembangkan rencana untuk mengeliminasi aktivitas yang tidak menambah nilai secara berkesinambungan.

### 2.1.3.3 Konsep aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tak bernilai tambah.

Hansen & Mowen (1997), mendefinisikan **aktivitas bernilai tambah** sebagai aktivitas yang diperlukan yang dilaksanakan dengan efisiensi sempurna. **Aktivitas tidak bernilai tambah** adalah aktivitas-aktivitas yang tidak perlu atau aktivitas-aktivitas yang perlu namun tidak efisien dan dapat diperbaiki. *Aktivitas tidak bernilai tambah kalau dilaksanakan berakibat menambah biaya yang tidak perlu dan merintangki kinerja, atau dengan kata lain menimbulkan biaya tidak bernilai tambah.* **Biaya tidak bernilai tambah** adalah biaya yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (Supriyono, 1994, h:470). Manajemen biaya seringkali membedakan biaya tidak bernilai tambah dengan biaya bernilai tambah. *Biaya tidak bernilai tambah dapat diartikan sebagai biaya*

atas aktivitas-aktivitas yang dapat dieliminasi tanpa menimbulkan kesan buruk dari para pelanggan mengenai kinerja, fungsi, atau ukuran mutu lainnya suatu produk. Sedangkan biaya bernilai tambah dapat diartikan sebagai biaya atas aktivitas-aktivitas yang tidak dapat dieliminasi tanpa menimbulkan kesan buruk dari para pelanggan mengenai kinerja, fungsi, atau ukuran mutu lainnya suatu produk. Manajemen aktivitas berusaha untuk mengidentifikasi dan akhirnya mengeliminasi semua aktivitas tidak bernilai tambah, dan secara bersamaan, meningkatkan efisiensi aktivitas-aktivitas yang diperlukan. Pokok manajemen aktivitas adalah eliminasi pemborosan. Jika pemborosan dapat dieliminasi, maka biaya dapat dikurangi. Dalam kegiatan manufaktur, lima aktivitas utama berikut ini sering merupakan pemborosan dan tidak perlu yaitu (Supriyono[1994, h: 472], Hansen & Mowen [1997, h:395]):

1. **Penjadwalan.** Penjadwalan adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumber daya untuk menentukan kapan produk yang berbeda diproses, atau kapan dan berapa setup yang harus dilaksanakan, dan berapa banyak yang harus diproduksi.
1. **Pemindahan.** Pemindahan adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya untuk memindahkan bahan mentah, barang dalam proses, dan produk selesai dari satu departemen ke departemen lainnya.
3. **Penungguan.** Penungguan adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya untuk menunggu bahan mentah, atau barang dalam proses dipindahkan atau diolah pada proses berikutnya.
4. **Inspeksi.** Inspeksi adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya agar produk sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan.
5. **Penyimpanan.** Penyimpanan adalah aktivitas yang menggunakan waktu dan sumberdaya jika bahan mentah, barang dalam proses, produk selesai, atau barang lainnya disimpan sebagai persediaan.

Aktivitas-aktivitas tersebut tidak menambah nilai bagi para pelanggan, sehingga tantangan bagi manajemen aktivitas adalah mencari cara untuk memproduksi produk selesai tanpa menggunakan aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut.

#### 2.1.3.4 Tipe aktivitas bernilai tambah dan tak bernilai tambah.

- **Real value added activities**, adalah aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang diharapkan pelanggan.
- **Business value added activities**, adalah aktivitas yang tidak menambah nilai bagi kepentingan pelanggan, namun dibutuhkan oleh perusahaan dalam melaksanakan bisnis.
- **Non value added activities**, aktivitas-aktivitas yang tidak dibutuhkan baik oleh pelanggan maupun perusahaan bisnis. Ostrenga, (et.al), 1992, h.109.

#### 2.1.3.5 Indikator Aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tak bernilai tambah.

Indikator yang digunakan untuk menentukan aktivitas bernilai tambah ataupun aktivitas tak bernilai tambah dalam penelitian ini, diadopsi dari pertanyaan Ostrenga berikut ini:

- Given a choice, would your customer be willing to pay for this activity?
- If you quit performing this activity (or, indeed, if you eliminated this entire process), would the customer care or even notice?
- If you quit performing this activity, would the output from this process still meet the customer's requirements?

Setelah identifikasi aktivitas sebagai langkah awal dalam manajemen aktivitas dilakukan, berikutnya adalah menganalisis aktivitas untuk menentukan aktivitas yang bernilai tambah atau aktivitas tak bernilai tambah. Tabel berikut ini merupakan contoh bagaimana analisis aktivitas dilaksanakan, dengan mengacu pada tiga pertanyaan Ostrenga tersebut diatas;

JENIS AKTIVITAS	Bersediakah pelanggan membayar untuk pelaksanaan aktivitas ini	Jika aktivitas dieliminasi apakah pelanggan mencela/kecewa.	Jika aktivitas tak dilaksanakan, apakah produk masih memenuhi kebutuhan pelanggan	Value added/ Non value added
A. Disain produk	Ya	Ya	Tidak	VA
B. Mencetak produkjadi	Ya	Ya	Tidak	VA
C. Administrasi/ Akuntansi	Tidak	Tidak	Tidak	BVA
D. Memindahkan/	Tidak	Tidak	Ya	NVA

menyimpan produk jadi				
-----------------------	--	--	--	--

Dalam kondisi persaingan, perusahaan harus mengirimkan produk yang diinginkan pelanggan atau pembelinya dengan tepat waktu dan pada biaya serendah mungkin. Dengan demikian berarti perusahaan harus berusaha keras untuk mengurangi biayanya. Analisis aktivitas dapat mengurangi biaya dengan empat cara ( Hansen dan Mowen, 1977,h :396):

1. Mengeliminasi aktivitas (Activity Elimination).
2. Menyeleksi aktivitas (Activity selection).
3. Mengurangi aktivitas (Activity Reduction)
4. Membagi aktivitas (Activity Sharing).

**10** **Eliminasi aktivitas**, berfokus pada aktivitas yang tidak bernilai tambah. Aktivitas-aktivitas yang gagal untuk menambah nilai harus diidentifikasi dan diukur untuk mengeliminir aktivitas tersebut dalam organisasi. Contoh mengeliminasi aktivitas inspeksi komponen yang diterima untuk menjamin spesifikasi produk .

**3** **Pengurangan aktivitas**, dapat mengurangi waktu dan sumberdaya yang diperlukan oleh aktivitas. Sebagai contoh aktivitas setup, setup merupakan aktivitas diperlukan yang harus diusahakan agar menggunakan waktu dan sumberdaya sedikit.

**2** **Pembagian aktivitas**, dapat meningkatkan efisiensi aktivitas yang diperlukan dengan cara menggunakan skala ekonomi. Cara ini dapat mengurangi biaya per unit untuk setiap driver biaya dan jumlah biaya yang tertelusuri pada produk yang mengkonsumsi aktivitas. Sebagai contoh, produk baru dapat dirancang untuk menggunakan komponen yang sudah digunakan oleh produk lainnya. Dengan menggunakan komponen yang ada, aktivitas yang berhubungan dengan komponen sudah ada dan perusahaan tidak perlu menciptakan aktivitas baru. Hansen/Mowen [1997, h: 396) ).

## 2.2 Kualitas dalam strategi penurunan biaya.

Masalah kualitas dalam strategi penurunan biaya merupakan hal yang sangat penting. Bahkan Ferdow dan DeMeyer(1991) yang dikutip Na'im (1997) menunjukkan suatu *framework* yang disebut dengan the *sand cone framework*, menggambarkan bahwa efisiensi biaya harus dilandasi oleh *program peningkatan*

*kualitas*. Kualitas dipandang sebagai fondasi dan cara dalam menerapkan strategi penurunan biaya.

**Kualitas** didefinisikan sebagai *suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan* ( Goetsch dan Davis, 1994, yang dikutip oleh Tjiptono dan Anastasia D., 1994, h: 4).

**Dimensi kualitas.** Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategi dan analisis, terutama untuk produk manufaktur. Dimensi-dimensi tersebut adalah (Tjiptono dan Anastasia D, 1994, h: 27) :

1. **Kinerja** (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
2. **Features**, yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
3. **Reliability** (kehandalan), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan.
4. **Kesesuaian dengan spesifikasi**, yaitu sejauhmana karakteristik disain dan operasi memenuhi standar yang telah ditentukan
5. **Daya tahan** (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk dapat digunakan.
6. **Serviceability**, kecepatan (*speed*), kenyamanan.
7. **Estetika**, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
8. **Kualitas yang dipersepsikan** (*perceived Quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

**Pengukuran kualitas.** Kualitas dapat diukur melalui penelitian konsumen mengenai persepsi pelanggan terhadap kualitas suatu produk atau perusahaan. Penelitian ini dapat dilakukan dengan metode; Ghost shopping, lost customer analysis, maupun dengan survey pelanggan. Sebagai contoh, atribut-atribut yang dapat digunakan dalam pengukuran kualitas (dalam bentuk check list yang juga akan penulis lakukan dalam penelitian ini) adalah sebagai berikut :

Dimensi	Contoh
Kinerja	Pemberangkatan pesawat yang tepat waktu
Keistimewaan	Remote control pada stereo set.
Kehandalan	Waktu pelayanan Pegadaian maksimum 15 menit
Kesesuaian	Pemasok memenuhi spesifikasi
Daya tahan	Jaminan keawetan selama 4 tahun.
Serviceability	Hot line bagi pelanggan untuk informasi reparasi

Estetika	Bau wangi parfum
Perceive Quality	BMW vs TIMOR

### 3. KAJIAN EMPIRIS

Bahwa proses penurunan biaya sebagai strategi harus dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif, dalam ruang lingkup yang luas, dengan dimensi waktu yang panjang, dengan frekuensi yang terus menerus, bersifat proaktif, dan dengan target seluruh rantai nilai (Shield dan Young, 1995). Program penurunan biaya yang kurang memperhatikan atribut-atribut diatas, akan mengalami kegagalan. Survey yang dilakukan oleh konsultan Tower Perrin dan Wyatt Co.(yang dikutip oleh fiser dalam "Morale Crisis" di Fortune, 18 November 1991, dan dikutip kembali oleh Shield dan Young, 1995) menunjukkan fakta kegagalan strategi penurunan biaya seperti berikut ini (Na'im,1997: 2):

- Separuh dari 350 manajer pada 275 perusahaan yang mempunyai 26 % GNP Amerika Serikat menyatakan bahwa program penurunan biaya mereka tidak menghasilkan apa yang mereka harapkan.
- Suvey terhadap 1.005 perusahaan menunjukkan bahwa:
  - Lebih separuh menyatakan bahwa program penurunan biaya mereka tidak mencapai target.
  - Hanya 32% dari mereka yang dapat menaikkan laba pada tingkat yang diharapkan dari program penurunan biaya.
  - Hanya 21 % yang dapat menaikkan return on investment. 58% menyatakan bahwa moral pekerja tertekan.
  - 87% menyatakan bahwa program pensiunan dipercepat mengakibatkan tenaga kerja yang baik justru pergi.

Apabila ditinjau lebih lanjut, kegagalan strategi penurunan biaya tersebut karena sifat strategi yang diambil adalah jangka pendek, tujuan yang tidak komprehensif, ruang lingkup yang sempit, frekuensinya periodik, dilakukan sebagai reaksi terhadap kompetitor, dan cenderung hanya menyentuh faktor tenaga kerja.

Agar strategi penurunan biaya sukses, maka strategi penurunan biaya harus dibangun dengan menggunakan strategi lain seperti orientasi pada kualitas dan penerapan teknologi manufakturing yang kompetitif Ferdow dan De Meyer (1991) yang dikutip oleh Ainun Na'im (1996) menunjukkan hasil penelitian pada

187 perusahaan manufaktur di Eropa, bahwa *kesuksesan strategi penurunan biaya dapat dicapai melalui kesuksesandalam straregi manufacturing yang menghasilkan peningkatan kualitas, keandalan dan kecepatan*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ittner (1996) juga menunjukkan bahwa pengendalian kualitas dari waktu ke waktu menghasilkan penurunan biaya. Secara lebih spesifik, penelitian Ittner pada 49 unit manufacturing, diantaranya sejumlah 21 perusahaan menunjukkan bahwa biaya *non conformance* (biaya yang harus dikeluarkan perusahaan karena tidak memenuhi standar kualitas) semakin menurun sementara biaya untuk *conformance* dapat dipertahankan atau bahkan dapat diturunkan. Biaya *conformance* memang mula-mula naik, tetapi kemudian konstan atau bahkan turun pada periode berikutnya.

Pada akhir tahun 1997, penulis telah melakukan penelitian berkaitan dengan implementasi program penurunan biaya (dengan basis manajemen aktivitas) pada sebuah industri paving stone di daerah Sidoarjo-Jawa Timur. Hasil penelitian tersebut adalah:

1. Perusahaan sebagai obyek penelitian adalah sebuah industri Paving stone, yang berdasarkan analisis penulis perusahaan tersebut termasuk dalam posisi "Follower" (terbesar ke II) dalam indusei sejenis di Jawa Timur. Karenanya strategi yang digunakan adalah Low Cost.
2. Berdasarkan hasil **identifikasi aktivitas** yang diperlukan dalam memproduksi paving stone perusahaan melakukan 20 aktivitas yang menimbulkan total biaya produksi Rp1.911.626.561. Dari 20 aktivitas, dapat dikelompokkan menjadi 11 NVA dan 9 VA, atau Rp. 152.945.578 NVAC dan Rp.1.758.680.983 VAC
3. Dari 11 **aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi konsumen, yang** menimbulkan non value Added Cost sebesar Rp. 152.945.578 selanjutnya dapat dianalisis lebih lanjut untuk dilakukan:
  - Activity elimination
  - Activity Selection
  - Activity reduction

---

\*) *Ontot Murwanto, MM., Ak.*

- dosen UNTAG Surabaya
- Staff profesional LPKM ALKON

# MEMENANGKAN PERSAINGAN BISNIS DAPAT DISIASATI DENGAN PROGRAM PENURUNAN BIAYA

## ORIGINALITY REPORT

**%25**  
SIMILARITY INDEX

**%25**  
INTERNET SOURCES

**%5**  
PUBLICATIONS

**%15**  
STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	%6
2	<a href="http://fr.slideshare.net">fr.slideshare.net</a> Internet Source	%4
3	<a href="http://adln.lib.unair.ac.id">adln.lib.unair.ac.id</a> Internet Source	%3
4	<a href="http://rahmanalbaihaqi.blogspot.com">rahmanalbaihaqi.blogspot.com</a> Internet Source	%2
5	<a href="http://www.docstoc.com">www.docstoc.com</a> Internet Source	%2
6	Submitted to Udayana University Student Paper	%1
7	<a href="http://ilubis.files.wordpress.com">ilubis.files.wordpress.com</a> Internet Source	%1
8	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	%1

9	<a href="http://www.infodiknas.com">www.infodiknas.com</a> Internet Source	% 1
10	<a href="http://ejournal.unud.ac.id">ejournal.unud.ac.id</a> Internet Source	% 1
11	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	% 1
12	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet Source	% 1
13	<a href="http://erepo.unud.ac.id">erepo.unud.ac.id</a> Internet Source	% 1
14	<a href="http://novia20.blogspot.com">novia20.blogspot.com</a> Internet Source	% 1
15	<a href="http://documents.mx">documents.mx</a> Internet Source	<% 1
16	<a href="http://ejournal-s1.undip.ac.id">ejournal-s1.undip.ac.id</a> Internet Source	<% 1
17	<a href="http://repository.ung.ac.id">repository.ung.ac.id</a> Internet Source	<% 1
18	<a href="http://omkims-serbaada.blogspot.com">omkims-serbaada.blogspot.com</a> Internet Source	<% 1
19	<a href="http://elib.unikom.ac.id">elib.unikom.ac.id</a> Internet Source	<% 1

---

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE MATCHES OFF

EXCLUDE  
BIBLIOGRAPHY OFF