

Transfer Pricing sebagai Parameter Ukur Korporasi

Jemsly Hutabarat

Abstract

It is a popular view that transfer price has direct impact for performance of the company, but (may be) not for the corporation. Transfer price normally based on market price, percentage of market price, at cost, cost plus mark-up, arbitration, and negotiation, is occasionally to become a magic parameter for starting a corporation. Hie several objectives of transfer price strategy are: performance evaluation of subsidiary / strategic business unit (SBU); management motivation; price control; market control; increase competitiveness of subsidiary / strategic business unit (SBU); overcome the currency fluctuation; 'prestige' of association; increase profit of joint venture; reduce monetary risk; manage the cash of subsidiary / SBU; and improve relationship with local government. In this paper we argue that, in certain condition, transfer price has no impact for profitability of the corporation. Transfer price is a part of corporate strategy, not business strategy, npt functional strategy. Never think to improve the company with only change the transfer price. That's not a significant effect. The important thing are how to become more efficient with reducing or maintaining the organization cost and how to increase the revenue from outside of the corporation.

Keywords : standard CAPM, extended CAPM, liquidity, turnover

T

ransfer Pricing (harga-alih) adalah harga yang disepakati atas produk atau jasa yang terjadi antar perusahaan yang mempunyai hubungan istimewa atau berada dalam satu group perusahaan (atau antar unit usaha atau pusat responsibilitas yang berada dalam satu perusahaan). Mekanisme proses *transfer pricing* dalam korporasi dapat dilihat pada Bagan I.

Penentuan harga-alih, yang sering disebut harga internal (*internal pricing*)

Ir. Jemsly Hutabarat, MM,
Bisnis

Praktisi

atau harga intra perusahaan (*intracompany pricing*) atau harga interkorporasi (*intercorporate pricing*), biasanya didasarkan kepada harga pasar (*market price*), prosentase harga pasar (*percentage of market price*), biaya (*at cost*), biaya ditambah mark-up (*cost plus mark-up*), arbitrase, harga-alih ganda serta negosiasi. Pengertian umum dari setiap harga-alih dapat diuraikan dalam penjelasan berikut,

- Harga-alih berdasarkan harga pasar adalah penentuan harga dengan membandingkan dengan harga pasar (eksternal) yang wajar, biasanya bila harga pasar bervariasi maka yang diambil adalah harga terendah.

Kesulitan sering terjadi bila produknya khusus dan tidak terdapat di pasar sehingga harga pembandingnya tidak ada. Harga-alih dengan prosentase harga pasar hampir sama dengan harga-alih dengan hargapasar hanya saja besarnya dikalikan prosentase tertentu.

Harga-alih berdasarkan biaya adalah penentuan harga berdasarkan biaya yang dikeluarkan perusahaan tersebut (bila dalam satuan unit atau unit biaya maka biaya total dibagikan dengan kuantitas produknya). Kesulitan dalam hal ini adalah perhitungan biaya yang relevan untuk dibebankan karena alokasi biaya terdiri dari perusahaan dalam satu group dan pihak ketiga. Harga-alih berdasarkan biaya ditambah mark-up (penggelembungan) hampir sama dengan harga-alih berdasarkan biaya hanya saja biayanya ditambah dengan suatu besaran / mark-up tertentu. Harga-alih berdasarkan arbitrase ditentukan oleh interaksi kedua divisi / unit usaha dan pada tingkat yang dianggap terbaik bagi kepentingan perusahaan atau grup, dalam hal ini keputusan akhir berada di tangan perusahaan / grup bukan di kedua divisi atau unit usaha. Harga-alih dengan negosiasi adalah penentuan harga berdasarkan hasil negosiasi atau kesepakatan diantara kedua perusahaan apakah itu berdasarkan pasar, biaya atau historikal.

Harga alih ganda adalah penentuan harga yang berbeda diantara perusahaan atau SBU atau pusat responsibilitas dalam satu grup, misalnya SBU 1 berdasarkan pasar •mentara SBU 2 berdasarkan biaya.

Harga-alih merupakan strategi perusahaan / korporasi yang dapat diterapkan dengan berbagai aplikasi, tergantung kepada tujuanyang hendak dicapai. Sebagai contoh dapat kitalihat kasus berikut. Dalam suatu makalah yang tidak dipublikasikan, dimana perusahaan di Indonesia dimanfaatkan sebagai manufaktur atas jasa barang madya (*intermediate goods*) atau bahan mentah, terdapat beberapa informasi yaitu:²

o Walaupun perusahaan merugi dari tahun ke tahun, terjadi pembayaran royalty atau imbalan jasa teknis dan sebagainya dari perusahaan Indonesia kepada induk atau perusahaan serumpun o Struktur permodalan perusahaan lebih condong berupa pinjaman (*thin capitalization*)

o Pembayaran dividen dalam jumlah besar apabila perusahaan melaporkan laba

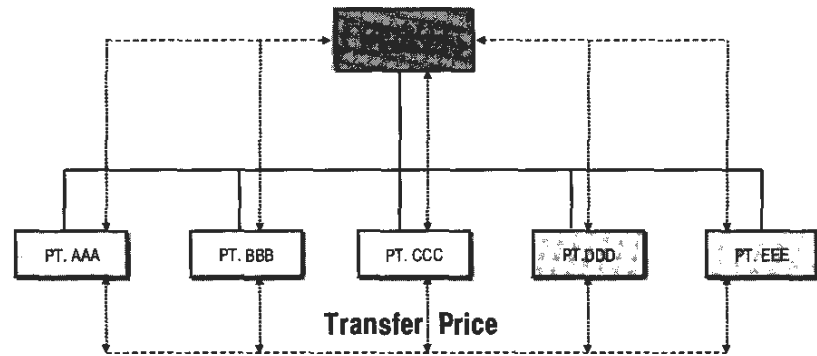
o Dengan diadakannya *tax treaty* dengan beberapa negara, terdapat pemanfaatan *treaty shopping* (rekayasa arus dana melalui negara mitra kerja dengan maksud mendapatkan keringanan pajak) o pemanfaatan *tax haven countries* (negara yang beban pajaknya murah) atas aktivitas di Indonesia o Jangkauan transaksi antar perusahaan dalam berbagai kasus cukup besar, namun sementara ini belum ada suatu ukuran kewajaran tentang harga pokok.

Suatu korporasi akan menetapkan harga-alih berdasarkan pertimbangan terhadap perusahaan secara keseluruhan, bukan berdasarkan anak perusahaan tertentu sekalipun perusahaan yang mengelola bisnis inti, dengan demikian dapat diperoleh hasil yang optimal secara korporasi.

Sebelum membahas mengenai harga-alih, dibawah ini diuraikan terlebih dahulu sekilas mengenai strategi korporasi, bisnis dan fungsional, yang merupakan pijakan umum dalam penentuan harga-alih.

2 DR. Gunadi, MSc.Ak, "Transfer Pricing" PT. Bina Rena Pariwara, 1994, hal 17

Bagan 1
Transfer Pricing dalam Gnjp Perusahaan



Keterangan:

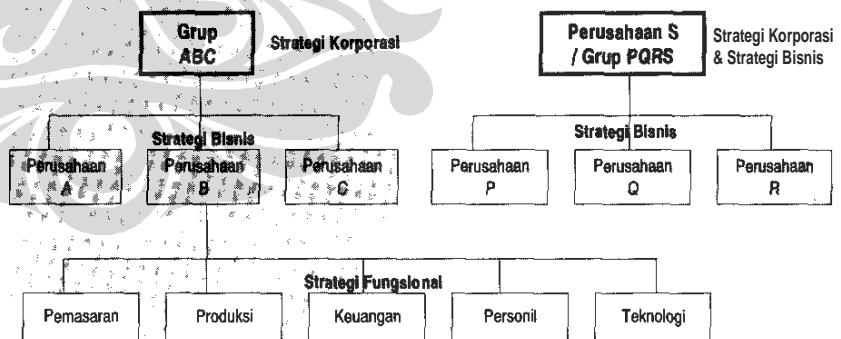
Induk Perusahaan : PT. XYZ, yang juga beroperasi (Operating Holding Company)
Anak Perusahaan : PT. AAA, PT. BBB, PT. CCC, PT. DDD, PT. EEE : Mekanisme Transfer Pricing (anak perusahaan dengan anak perusahaan serta anak perusahaan dengan induk perusahaan)

Korporasi secara umum dapat dibagi dua bagian yaitu korporasi operasional (*operating holding company*) dan korporasi non-operasional (*non-operating holding company*). Dalam korporasi non-operasional maka strategi korporasi ada di perusahaan induk (*holding company*), sementara

dalam korporasi operasional, maka di perusahaan induk ada strategi korporasi dan strategi bisnis. Di setiap fungsi perusahaan terdapat strategi fungsional, mulai dari pemasaran, keuangan, produksi, personil dan teknologi. Selengkapny dapat dilihat pada bagan 2 dibawah h ini.

Korporasi Operasional (Operating Holding Company)

Korporasi Non-Operasional (Non-Operating Holding Company)



Note:
Pada Korporasi operasional, disamping mengelola berbagai anak perusahaan, perusahaan S juga bertindak sebagai korporasi / holding company terhadap grupnya.
Seluruh perusahaan A, B, C, P, Q, R, dan S mempunyai fungsi pemasaran, produksi, keuangan, personil dan teknologi (dalam gambar diatas hany digambar satu perusahaan)

Harga-alih merupakan strategi perusahaan / korporasi yang dapat diterapkan dengan berbagai aplikasi, tergantung kepada tujuan yang hendak dicapai. Sebagai contoh dapat dilihat kasus berikut. Dalam suatu makalah yang tidak dipublikasikan, dimana perusahaan di Indonesia dimanfaatkan sebagai manufaktur atas jasa barang madya (*intermediate goods*) atau bahan mentah, terdapat beberapa informasi yaitu;²

o Walaupun perusahaan merugi dari tahun ke tahun, terjadi pembayaran royalti atau imbalan jasa teknis dan sebagainya dari perusahaan Indonesia kepada induk atau perusahaan serum pun o Struktur permodalan perusahaan lebih condong berupa pinjaman (*thin capitalization*)

o Pembayaran dividen dalam jumlah besar apabila perusahaan melaporkan laba

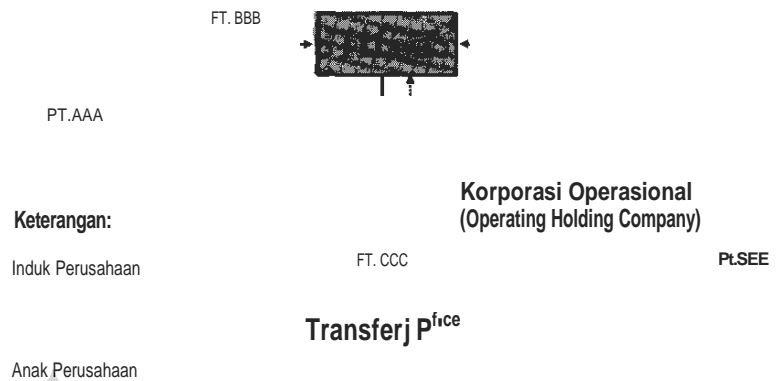
o Dengan diadakannya *tax treaty* dengan beberapa negara, terdapat pemanfaatan *treaty shopping* (rekayasa arus dana melalui negara mitra kerja dengan maksud mendapatkan keringanan pajak) o pemanfaatan *tax haven countries* (negara yang beban pajaknya murah) atas aktivitas di Indonesia o Jangkauan transaksi antar perusahaan dalam berbagai kasus cukup besar, namun sementara ini belum ada suatu ukuran kewajaran tentang harga pokok.

Suatu korporasi akan menetapkan harga-alih berdasarkan pertimbangan terhadap perusahaan secara keseluruhan, bukan berdasarkan anak perusahaan tertentu sekalipun perusahaan yang mengelola bisnis inti, dengan demikian dapat diperoleh hasil yang optimal secara korporasi.

Sebelum membahas mengenai harga-alih, dibawah ini diuraikan terlebih dahulu sekilas mengenai strategi korporasi, bisnis dan fungsional, yang merupakan pijakan umum dalam penentuan harga-alih.

2 DR. Gunadi, MSc.Ak, "Transfer Pricing" PT. Bina RenaPariwara, 1994, hal7

Bagan 1
Transfer Pricing dalam Grup Perusahaan



Keterangan:

Induk Perusahaan

FT. CCC

Pt. SEE

Transferj Price

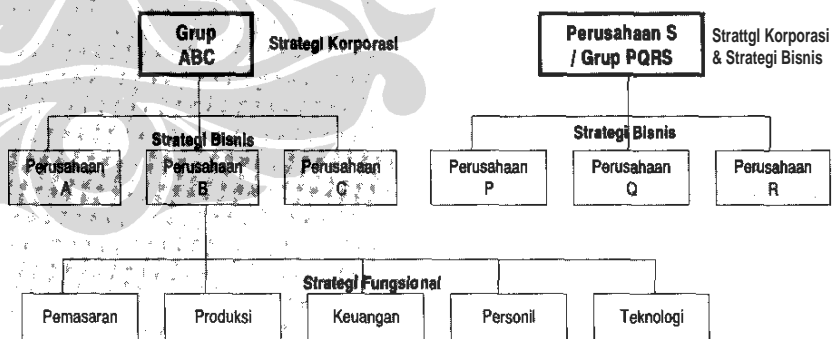
Anak Perusahaan

: PT. XYZ, yang juga beroperasi (Operating Holding Company) : PT. AAA, PT. BBB, PT. CCC, PT. ODD, PT. EEE : Mekanisme Transfer Pricing (anak perusahaan dengan induk perusahaan serta anak perusahaan dengan induk perusahaan)

Korporasi secara umum dapat dibagi dua bagian yaitu korporasi operasional (*operating holding company*) dan korporasi non-operasional (*non-operating holding company*). Dalam korporasi non-operasional maka strategi korporasi ada di perusahaan induk (*holding company*), sementara

dalam korporasi operasional, maka di perusahaan induk ada strategi korporasi dan strategi bisnis. Di setiap fungsi perusahaan terdapat strategi fungsional, mulai dari pemasaran, keuangan, produksi, personil dan teknologi. Selengkapnya dapat dilihat pada bagan 2 dibawah ini.

Note;



Pada Korporasi operasional, disamping mengelola berbagai anak perusahaan, perusahaan S juga bertindak sebagai korporasi / holding company terhadap grupnya. Seluruh perusahaan A, B, C, P, Q, R, dan S mempunyai fungsi pemasaran, produksi, keuangan, personil dan teknologi (dalam gambar di atas hanya digambarkan satu perusahaan)

(Non-Operating Holding Company)

Aplikasi dan Simulasi Harga-alih

Dalam praktek harga-alih sangat bervariasi dan sangat tergantung kepada bagaimana korporasi tersebut mengelola. Sebagai ilustrasi dibawah ini dibahas sekilas mengenai mekanisme yang terjadi dalam suatu perusahaan yang telah melepas/memisahkan (*spinning-off*) beberapa *strategic business unit* (SBU) menjadi perseroan terbatas (PT), dan membentuk korporasi operasional.

Perusahaan PT.ABC yang bergerak dalam bisnis A, mempunyai beberapa unit usaha atau SBU dengan produk berupa jasa pendukung bisnis A. Pada waktu unit usaha di dalam perusahaan PT.ABC masih berupa SBU maka per-formansi keuangan perusahaan tersebut adalah (dalam satuan uang) sebagai berikut:

Pendapatan = 100 (terdiri dari 90 dari bisnis A dan 10 adalah pendapatan SBU dari luar perusahaan/non-grup)

Biaya = 90 - (terdiri dari 70 bisnis A dan 20 SBU)

Laba/rugi = 10

Dari laba/rugi diatas terlihat bahwa perusahaan tersebut mendapat laba (profit) = 10, yang dapat diperinci dalam tabel berikut.

90							
70	10						
20	-5	-3	10				

Setelah seluruh SBU yang berada dibawah PT.ABC berubah menjadi perusahaan mandiri PT (Perseroan Terbatas) maka laporan laba/rugi masing-masing perusahaan (Bisnis A dan perusahaan

Harga-alih berdasarkan biaya

			30	1	2	0
90	15		20	1	1	0
90	10		10	1	0	1
		10				0

Harga-alih 200 % dari biaya total

	Bisnis A	fen.	PT2	PT3	>	ZPf	.GROUP
Pendapatan	90	25	12	8	5	50	140
ow' -	110	10	5	3	2	20	130
nn • - :	-20	15	7	5.3.8	3 2.2	30	10 112
' " T & * * < ; * fl	10						

Harga-alih 60 % dari biaya total

90	11
12	10

eks SBU dapat dilihat pada tabel berikut (pendapatan atau revenue non-grup dan biaya masih sama).

Berdasarkan data diatas, dibawah ini disimulasikan beberapa penerapan harga-alih dalam perusahaan PT.ABC, yaitu dari seluruh perusahaan eks-SBU kepada induk perusahaan yang mengelola bisnis A, yang disimulasikan ber-

						22	
						20	
			0.8	2			10
							10

120) dan biaya (total 110) tetapi pada akhirnya setelah dikonsolidasi maka laba (keuntungan) total (Pt) tetap sama = 10. Seluruh perusahaan memperoleh laba.

Berdasarkan simulasi dengan harga alih 200% dari biaya total terlihat bahwa ada perubahan dalam pendapatan (total 140) dan biaya (total 130) tetapi pada akhirnya setelah dikonsolidasi maka laba /keuntungan total tetap sama = 10. Seluruh perusahaan eks SBU mendapatkan laba, sedangkan bisnis A mengalami kerugian sebesar 20.

Dengan mensimulasikan harga alih adalah 60% dari biaya total terlihat bahwa ada perubahan dalam pendapatan (total 112) dan biaya (total 102) tetapi pada akhirnya setelah dikonsolidasi maka laba total tetap sama = 10. Seluruh perusahaan mendapatkan laba, dan PT2 berada pada titik impas.

Bila disimulasikan dalam bentuk persamaan tersamar (seperti tabel berikut), terlihat bahwa berapapun harga-alih tidak akan berpengaruh terhadap performansi keuangan korporasi, kecuali masalah aliran kas (*cash How*) apabila harga-alih melebihi biaya sebelumnya. Dari contoh diatas terlihat bahwa kinerja keuangan perusahaan korporasi tidak tergantung kepada harga-alih apabila seluruh perusahaan peduli terhadap biaya. (organisasi.oi/erjeat/dan

lain-lain) serta pendapatan di luar korporasi / non-grup.

Harga-alih sebagai strategi korporasi

Dari contoh diatas dapat dijelaskan bahwasuatu korporasi tidak akan pernah mendapatkan keuntungan dari harga-alih (kecuali untuk kepentingan eksternal seperti pajak dan lain-lain), yang penting adalah bagaimana mendapatkan pendapatan dari luar korporasi serta menjaga biaya tidak meningkat secara signifikan kecuali akibat meningkatnya pendapatan di luar korporasi (dengan pertimbangan profitabilitas). Pelepasan anak perusahaan (dari eks SBU) merubah additional revenue (pendapatan tambahan) menjadi dividen. artinya sewaktu SBU berada dalam perusahaan nilai tambah keuangan yang diperoleh didapatkan dari pendapatan non-grup dari seluruh SBU, tetapi setelah SBU tersebut berubah menjadi perusahaan tersendiri maka korporasi memperoleh nilai tambah dari dividen yang besarnya sama bila korporasi tersebut biaya tidak meningkat (secara signifikan) dan pendapatan pihak non-grup sama.

Bagaimana mengatur agar mekanisme harga-alih tersebut membawa nilai tambah kepada korporasi? Disinilah letaknya peranan strategi korporasi, artinya bila suatu perusahaan telah melepas SBU-nya menjadi perusahaan tersendiri (PT), maka wajib disusun strategi korporasi yang jelas (bukan strategi bisnis). Masing-masing anak perusahaan dan induk perusahaan menyusun strategi bisnis yang mengacu kepada strategi korporasi. Dengan bahas sederhana, sebelum SBU dilepas (*spin-off*) menjadi perusahaan tersendiri maka harus disusun terlebih dahulu strategi korporasi yang menjadi acuan keseluruhan anak perusahaan dan induk perusahaan, agar nantinya tidak terjadi pertentangan di antara anak perusahaan, dengan demikian dapat tercipta sinergi secara keseluruhan (grup).

Beberapa penerapan strategi korporasi dengan menggunakan harga-alih sebagai salah satu parameter utama, yaitu dalam hal optimalisasi laba, reduksi pajak dan peningkatan performansi salah satu perusahaan, serta peningkatan daya tuas (*leverage*) perusahaan.

Harga-alih 'x' % dari biaya total

	Bisnis A	PT1	PT2	PT3	PT4	2PT	GROUP
Pendapatan	90	5 + 10x	2 + 5x	2 + 3x	1 + 2x	10 + 20x	100 + 20x
Biaya :	70 + 20x	10	5	3	2	20	90 + 20x
Ll	20 - 20x	10X - 5	5x - 3	3x - 1	2x - 1	20X - 10	10
ra	10						

Laba secara Simultan

Bila korporasi menghendaki agar keseluruhan perusahaan yang berada dibawahnya memperoleh laba maka besarnya harga-alih perlu ditentukan dengan melihat parameter masing-masing perusahaan. Misalnya dalam kasus diatas, ada lima kondisi (diambil dari persamaan tersamar pada harga alih 'x' % dari biaya total) yaitu:

a. $20 - 20x > 0$ atau $x < 1$ b. $10x - 5 > 0$ atau $x > 0,5$ c. $5x - 3 > 0$ atau $x > 0,6$ d. $3x - 1 > 0$ atau $x > 0,33$ e. $2x - 1 > 0$ atau $x > 0,5$
Penyelesaian secara simultan akan menghasilkan bahwa harga-alih yang sesuai adalah 60% -100% dari total biaya.

Reduksi Pajak

Bila korporasi menghendaki agar pajak yang dibayarkan dikurangi (bila memungkinkan nol), maka besarnya harga-alih perlu ditentukan untuk masing-masing perusahaan, besarnya berbeda-beda sesuai dengan performansi perusahaan nya.

a. $20 - 20x > 0$ atau $x < 1$ b. $10x - 5 = 0$ atau $x = 0,5$ c. $5x - 3 = 0$ atau $x = 0,6$ d. $3x - 1 = 0$ atau $x = 0,33$ e. $2x - 1 = 0$ atau $x = 0,5$

Perusahaan menerapkan harga-alih yang berbeda untuk setiap anak perusahaan yaitu 50 % untuk PT1 dan PT4, 60% untuk PT2 serta 33,33% untuk PT3.

Peningkatan Performansi Salah Satu Perusahaan

Bila korporasi menghendaki agar salah satu perusahaan akan memperoleh keuntungan, misalnya saja perusahaan

PT3, maka harga-alih yang diterapkan adalah $x > 0,33$ (ditentukan 40%), maka terlihat bahwa Induk perusahaan dan PT3 akan mendapatkan laba sedangkan yang lainnya akan mengalami kerugian.

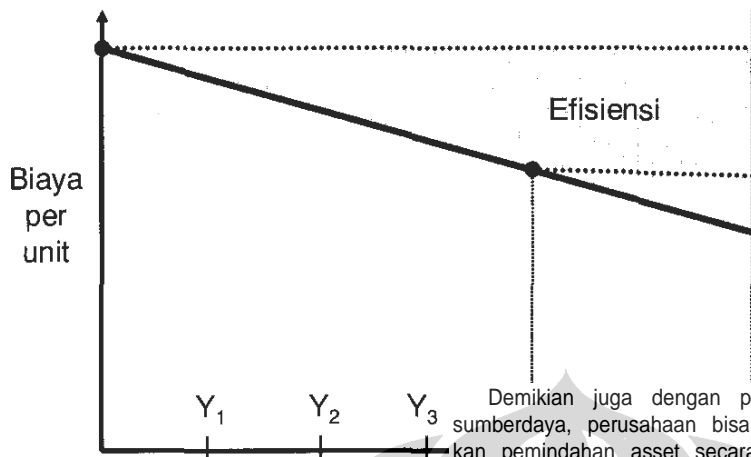
Peningkatan Daya Tuas (*Leverage*) Perusahaan

Bila korporasi menghendaki agar daya tuas keseluruhan akan bertambah maka harga-alih diserahkan kepada mekanisme pasar dengan *arm's-length price* (harga wajar), tetapi konsekuensinya bahwa sumberdaya (resource) yang tidak efisien akan tereduksi dengan sendirinya. Misalnya saja bila ada unit yang sebelum dilepas kurang efisien sehingga biaya pokok produksi atau biaya per unitnya lebih besar dari harga pasar, maka untuk mengurangi kerugian perusahaan tersebut harus mengurangi biaya dan melakukan efisiensi, yang salah satu faktor utamanya adalah sumberdaya manusia.

Pertanyaannya adalah apakah dengan menerapkan harga tersebut maka perusahaan harus melaksanakan pengurangan karyawan? Kalau demikian halnya, dimana dilakukan pengurangan karyawan, apakah sebelum atau sesudah perusahaan tersebut dilepas? Kalau setelah dilepas, maka perusahaan eks-SBU akan mengalami kesulitan dalam menanggung in-efisiensi tersebut yang sebenarnya adalah bawaan dari korporasi. Kalau sebelum dilepas maka terjadi dilematis dalam korporasi, dimana di satu sisi diadakan pengurangan karyawan tetapi di sisi lain perusahaan ingin bertumbuh melalui pelepasan/ pemisahan anak perusahaan.

Pendekatan yang umum dilakukan oleh berbagai perusahaan adalah dengan memberikan target waktu untuk menerapkan *arm's-length price* (harga wajar) bila ada beberapa unit yang akan dilepas

Harga-alih (Biaya Total > Harga Pasar)



tidak efisien, misalnya dimulai dari harga-alih berdasarkan biaya total yang dihitung berdasarkan biaya penuh (*full costing*), setelah itu berangsur-angsur harga alih diturunkan sampai ke harga pasar. Di beberapa perusahaan ada yang menerapkan bahwa harga-alih tersebut tetap berdasarkan biaya penuh, sekalipun harga tersebut di atas harga pasar, dan sebagai konsekuensinya, korporasi memberi target dividen yang menantang dan meningkat dari waktu ke waktu. Selengkapannya dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Pendekatan terakhir ini akan merangsang perusahaan eks-SBU tersebut berkembang dengan pesat dengan menggunakan laba ditahan (*return earning*) yang semakin meningkat dari waktu ke waktu akibat peningkatan performansi perusahaan dan efisiensi yang dilakukan. Hal ini sangat tergantung kepada korporasi, apakah hasil efisiensi akan dinikmati langsung sebagai pengurangan harga-alih atau ingin mengembangkan perusahaan eks-SBU sehingga didapatkan dividen yang besar? Hal yang pasti adalah bahwa pajak dividen umumnya lebih besar dari harga alih, tetapi perusahaan lebih cepat berkembang karena dapat berinvestasi dengan laba yang diperoleh.

Demikian juga dengan pemindahan sumberdaya, perusahaan bisa menerapkan pemindahan asset secara bertahap atau secara serentak, tergantung kepada strategi korporasi yang diterapkan. Masing-masing pendekatan mempunyai

untung-rugi tergantung kepada situasi yang dihadapi oleh perusahaan.

Strategi korporasi dengan menggunakan harga-alih mempunyai berbagai tujuan yang sangat tergantung kepada korporasi. Secara umum tujuan penggunaan harga-alih adalah untuk: evaluasi kinerja tiap anak perusahaan / SBU, motivasi manajemen (penyusunan orientasi penciptaan laba pada semua organ entitas), pengendalian harga (untuk lebih mencerminkan biaya dan margin yang seharusnya diterima dari pelanggan; determinasi harga optimal), pengendalian pasar (untuk mengamankan posisi komparatif perusahaan), maksimalisasi pendapatan entitas ekonomi, meningkatkan daya saing anak perusahaan / unit usaha (misalnya untuk penetrasi pasar), menghindari gejolak nilai tukar, mengontrol gengsi asosiasi, meningkatkan bagian laba usaha patungan, reduksi risiko moneter, mengamankan arus kas anak perusahaan, dan membina hubungan baik dengan pemerintahan tuan rumah.

Dari contoh dan kasus diatas terlihat bahwa harga-alih adalah salah satu dari

strategi korporasi, bukan strategi bisnis, dan juga bukan strategi fungsional perusahaan. Kesalahan yang sering terjadi Biaya Total adalah dengan menganggap harga-alih ke strategi bisnis, bahkan ada yang menganggapnya sebagai strategi Harga Pasar fungsional pemasaran, sehingga unit pemasaran perusahaan (bukan grup) yang ditugasi untuk menentukan harga-alih dan bernegosiasi dengan unit *pengadaan/outsourcing* perusahaan lainnya di dalam grup. Hasilnya bisa dibayangkan bahwa kepentingannya sangat berbeda dan pada berbagai situasi sulit mendapatkan kesepakatan.

Harga Alih

Harga-alih dapat digunakan untuk menentukan performansi perusahaan dalam satu grup untuk mencapai optimalisasi dalam menerapkan strategi korporasi. Bagaimana harga-alih berfungsi secara efektif sangat tergantung kepada strategi korporasi dan bukan strategi bisnis di dalam korporasi tersebut.

Harga-alih adalah salah satu parameter diantara sekian banyak parameter ukur suatu perusahaan, karenanya perusahaan jangan pernah berpikir untuk memperbaiki suatu perusahaan hanya dengan mengutak-katik harga-alih yang efek simultannya tidak signifikan, yang penting adalah bagaimana efisiensi (memertahankan biaya organisasi dan overhead lainnya) dan peningkatan pendapatan dari luar korporasi. ffl

Referensi

- Max, Amoldo C, and Nicolas S Majluf, *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall International Edition, 1996.
- Pearce II, John A, and Richard B. Robinson, Jr, *Strategic Management, Formulation, Implementation, and control*, Eighth Edition, Irwin McGraw-Hill, 2003
- Gunadi, *Transfer Pncmg*. PT BinaRena Pah wara, 1994
- Simons, Robert, *Performance Measurement and Control System For implementing Strategy*, Prentice Hall, 2000