



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG.

Dalam dunia usaha, tujuan utama mendirikan suatu perusahaan adalah untuk memperoleh laba atas investasinya dan memberikan sumbangan pada peningkatan ekonomi dan sosial lingkungan yang lebih luas (Welsh, Hilton, Gordon, 1988). Dari laba tersebut perusahaan dapat membentuk cadangan untuk mengganti aktiva yang sudah usang, untuk memperluas usaha serta memberikan kepuasan kepada karyawan dan para pemegang saham berupa pembagian bonus dan deviden.

Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan menghadapi pesaing pesaing yang mempunyai tujuan yang sama, dengan produk yang ditawarkan serta cara cara yang kadang kadang hampir sama pula. Dalam kondisi pasar yang seperti itu perusahaan berusaha untuk menawarkan produk dengan kualitas dan pelayanan yang lebih baik dengan harga yang lebih murah dari apa yang ditawarkan oleh pesaingnya, agar konsumen dapat memperoleh kepuasan yang maksimal dan melakukan pembelian ulang dengan jumlah yang lebih banyak dari sebelumnya. Untuk dapat memenuhi ketiga variable tersebut secara bersamaan merupakan hal yang cukup sulit bagi seorang manager karena memerlukan keputusan keputusan yang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



tepat mengenai tingkat harga, bentuk pelayanan dan langkah langkah efisiensi.

Bagi dunia perbankan yang menjual jasa kepada masyarakat, tidak terlepas dari persoalan persoalan seperti itu. Kalau disimak perkembangan bisnis perbankan di Indonesia sejak tahun 1983 sampai saat ini, nampak ada usaha pemerintah untuk melepaskan ketergantungan perbankan terutama Bank Milik Negara agar perbankan di Indonesia mampu bekerja secara efisien sehingga mampu bersaing di pasar global. Dalam *derugulasi* tahun 1983, Pemerintah menarik semua kredit likuiditas non program sehingga Bank Bank Pemerintah mulai memikirkan bagaimana memperoleh sumber dana untuk mengganti kredit likuiditas dari Bank Indonesia. Akibatnya adalah, sejak tahun 1983 tingkat bunga pinjaman belum pernah lebih kecil dari 13,5% per tahun, bahkan pernah mencapai 36% pertahun. Kondisi ini sangat tidak menguntungkan bagi pengembangan agribisnis Indonesia, dimana tingkat bunga yang terlalu tinggi merupakan salah satu hambatan dalam pengembangan agribisnis di Indonesia.

Kemudian pada tahun 1988 Pemerintah mengeluarkan *deregulasi* yang pada dasarnya memberikan kemudahan untuk membuka usaha





perbankan dan Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB). Akibatnya seperti terlihat pada tabel-1 jumlah Bank dan Kantor cabangnya berkembang pesat hampir 3 kali lipat, jumlah tersebut tidak termasuk Bank Perkreditan Rakyat dan LKBB.

Tabel -1 Perkembangan Jumlah Bank dan Kantor bank di Indonesia tahun 1988 - 1995.

Tahun	Bank Pemerintah		Bank Swasta Nasional		Bank Asing		Jumlah	
	Jumlah	Kantor	Jumlah	Kantor	Jumlah	Kantor	Jumlah	Kantor
1988	7	852	66	593	11	21	84	1.466
1989	7	992	91	1.314	23	38	121	2.344
1990	7	1.018	109	2.145	28	48	144	3.211
1991	7	1.044	129	2.742	29	53	165	3.839
1992	7	1.066	144	2.855	30	56	181	3.977
1993	7	1.076	161	3.036	39	75	207	4.187
1994	7	1.171	166	3.203	40	83	213	4.457
1995	7	1.252	166	3.265	40	84	213	4.601

Sumber : Bank Indonesia 1995

Persaingan antar Bank terasa semakin tajam bahkan menjurus kepada persaingan yang kurang sehat. Perlombaan Iklan dan promosi, pemberian hadiah dan berbagai kemudahan untuk merebut nasabah, ikut mensemarakan suasana persaingan. Semua aktivitas tersebut menimbulkan biaya, yang pada akhirnya menjadi beban nasabah mengakibatkan semakin tingginya suku bunga pinjaman. Rata-rata perbankan mengambil *spread* antara 4%-5%, atau dengan kata lain perbankan menjual dananya dalam bentuk pinjaman 4%-5% diatas rata rata bunga deposito. *Spread* yang cukup tinggi tersebut nampaknya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
 Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



sulit dihindari karena bank dituntut untuk menghasilkan suatu laba (*earning*), sebagai salah satu kriteria penilaian tingkat kesehatan Bank (CAMEL). Oleh karena itu masalah bagaimana mengoperasikan bank secara efisien sehingga dapat menghasilkan laba yang layak, menjadi salah satu perhatian yang strategis bagi para Bankir.

Dengan semakin banyaknya jumlah bank, semakin banyak pilihan masyarakat atas jasa-jasa yang ditawarkan membuat masyarakat menjadi semakin kritis dalam memilih Bank. Dengan adanya kasus kegoncangan Bank dalam beberapa tahun terakhir ini, masyarakat kalangan tertentu cenderung memperhatikan unsur kesehatan dan pelayanan dibanding hadiah-hadiah yang dijanjikan oleh Bank. Oleh karena itu, masalah efisiensi dan mutu pelayanan menjadi perhatian serius dari para pimpinan Bank. Dengan mutu pelayanan yang baik dan efisien, akan mendatangkan daya tarik bagi nasabahnya sehingga tingkat aktivitas Bank tersebut akan meningkat, dan akhirnya tingkat pendapatan Bank akan meningkat.

PT Bank "X" adalah sebuah Bank yang tergolong besar di Indonesia yang memiliki Kantor Cabang yang tersebar di pelosok tanah air dan diluar negeri. Bank ini menerapkan sistem organisasi "*Branch Banking*", untuk mendukung keseragaman pelayan diberbagai

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



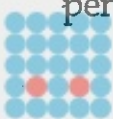
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



lokasi yang tersebar tersebut. Dalam mengendalikan operasinya, Bank mempunyai rencana induk perusahaan yang disebut "*Corporate plan*", yang dibuat untuk jangka waktu 5 tahun sekali. *Corporate plan* ini kemudian diterjemahkan kedalam rencana tahunan yang disebut sebagai "*Kebijakan Umum Direksi (KUD)*" yang dijadikan acuan bagi cabang cabangnya dalam menyusun rencana tahunannya.

Keberhasilan PT Bank "X" dalam meningkatkan tingkat kesehatannya tidak terlepas dari peranan kantor Cabang dalam menjalankan misinya sebagai pemberi kontribusi laba kepada PT Bank "X" secara keseluruhan. Salah satu unit operasional Bank "X" terletak di kota "B" yang selanjutnya dalam laporan Geladikarya ini disebut sebagai "PT Bank X Cabang B". Dilihat dari jumlah dana yang dapat dikumpulkan Cabang ini dalam 3 tahun terakhir, dan dibanding dengan pengoperasian dana dalam periode yang sama, Cabang ini dapat digolongkan sebagai Cabang pengumpul dana. Dari klasifikasi yang dibuat oleh PT Bank "X" Cabang ini termasuk Cabang kelas II.

Salah satu tolok ukur yang dipakai untuk mengukur keberhasilan Cabang dalam mengemban tugasnya adalah tingkat pengembalian atas aset (*Return On Assets = ROA*) yang dicapai





Cabang, dan sekali gus merupakan salah satu indikator keberhasilan Pemimpin Cabang dalam mengelola Cabangnya.

Dilihat dari kerangka organisasi PT Bank "X", Kantor-kantor Cabang merupakan pusat laba (*profit centre*), oleh karena itu untuk mengevaluasi performance Cabang yang dilakukan setiap empat bulan, dipakai tingkat ROA yang dicapainya dalam periode tertentu sebagai salah satu indikatornya.

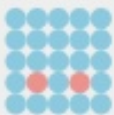
Penetapan target ROA dimulai dari penyampaian usulan anggaran pada setiap bulan Juni oleh Kantor Cabang ke Kantor Wilayah yang membawahi Cabang tersebut, yang kemudian dikompilir oleh kantor Wilayah untuk dijadikan anggaran Wilayah.

Usulan anggaran tersebut pada dasarnya terdiri dari :

- Rencana Operasi Cabang yang meliputi
 - Rencana ekspansi kredit
 - Rencana penghimpunan dana
 - Rencana pemasaran jasa jasa perbankan.
- Rencana Biaya dan pendapatan.
- Rencana Investasi.
- Rencana Pengembangan SDM dan lain-lain.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



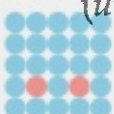
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Dilindungi IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perbankan Bogor
MB-IPB

Dalam menyusun rencana tersebut Cabang mempertimbangkan faktor faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan Cabang, serta faktor faktor eksternal yang dapat menjadi peluang dan hambatan. Dalam pengkajian faktor eksternal ini , dikaji pula kondisi perekonomian setempat , potensi ekonomi, serta kekuatan pesaing.

Dalam melaksanakan anggaran tersebut Pemimpin Cabang diberi kewenangan untuk mengendalikan biaya dan pendapatan agar dapat mengoperasikan aset Cabang secara efisien. Kaidah yang dipakai dalam pelaksanaan anggaran tersebut adalah , untuk anggaran kredit dan biaya non bunga, merupakan angka tertinggi yang boleh dicapai Cabang, sedangkan untuk anggaran penghimpunan dana dan pendapatan merupakan angka tertendah yang harus dicapai oleh Cabang. Tidak seluruh biaya dapat dikendalikan oleh Pemimpin Cabang , ada beberapa jenis biaya yang tingkat pengedaliannya berada ditangan Direksi Bank tersebut. Biaya biaya yang dapat dikendalikan oleh Pemimpin Cabang disebut biaya yang bersifat terkendali (*controllable*), sedangkan yang tidak dapat dikendalikan oleh Pemimpin Cabang disebut biaya yang bersifat tidak terkendali (*uncontrollable*) sebagai mana terlihat pada table-2 dibawah.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Table-2 : Perincian biaya dan pendapatan menurut sifat pengendaliannya.

<i>Perincian</i>	<i>Terkendali</i>	<i>Tidak terkendali</i>
Biaya		
Biaya dana:		x
Biaya Non dana		
- <i>Biaya Kantor</i>	x	x
- <i>Biaya Propisi & Komisi</i>		x
- <i>Biaya tenaga kerja</i>	x	x
- <i>Biaya Penyisihan & Penyusutan</i>	x	
- <i>Biaya Kerugian Perbedaan nilai</i>	x	
- <i>Biaya Operasional</i>	x	
- <i>Biaya non Operasional</i>	x	x
- <i>Biaya Asuransi</i>	x	
Pendapatan		
Pendapatan bunga	x	x
Pendapatan non bunga		
- <i>Fee pinjaman</i>	x	
- <i>Fee aktivitas dalam negeri</i>	x	
- <i>Fee aktivitas luar negeri</i>	x	
- <i>Pendapatan perbedaan nilai</i>	x	
- <i>Pendapata operasional</i>	x	
- <i>Pendapatan non operasional</i>	x	

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB

Laba yang diperoleh seperti terlihat dalam laporan rugi/laba Cabang merupakan selisih dari pendapatan operasi dikurangi dengan biaya operasi, yang dikenal sebagai Laba neraca. Laba Neraca tersebut belum diperhitungkan dengan pendapatan atas kelebihan dana yang dioperasikan di Cabang lain, atau dengan biaya karena mengoperasikan dana dari Cabang lain. Pendapatan atau biaya akibat dari pengoperasian dana tersebut disebut harga transfer (*transfer price*).



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Penguutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Penguutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Pendapatan atau biaya ini tidak terlihat dalam laporan rugi/laba Cabang, karena pencatatannya dilakukan secara *ekstra komtable* atau *off balance sheet*.

Menurut Giardini (1983), Harga transfer secara luas merupakan unsur yang ikut diperhitungkan dalam perhitungan ROA Cabang. Bagi Cabang yang penghimpunan dananya lebih besar dari penyaluran dana, maka Cabang ini akan memperoleh pendapatan harga transfer dari kelebihan dananya yang dioperasikan oleh Cabang lain. Sebaliknya, cabang yang penyalurkan kredit lebih besar dari penghimpun dananya, akan membayar harga transfer atas dana yang dioperasikannya, sehingga laba neracanya akan berkurang.

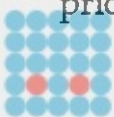
Dari Laporan Neraca PT Bank "X Cabang "B" selama 3 tahun terakhir menunjukkan pendapatan harga transfer melebihi dari total pendapatan cabang, dan pendapatan harga transfer cenderung mengalami peningkatan. Sumbngam pendapatan harga transfer terhadap perhitungan ROA cabang cukup besar dan dapat memperbaiki tingkat Rugi/Laba Cabang.

Tabel -3 berikut ini dapat dilihat peranan pendapatan transfer price terhadap pendapatan Cabang secara keseluruhan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta dilindungi IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



Tabel-3 : Rugi/Laba PT Bank "X" Cabang "B"
(sebelum dan sesudah harga transfer)

(dalam Jutaan Rp.)

Perincian	1993	1994	1995
<u>Pendapatan</u>			
✓ Pendapatan Bunga	4.941	4.219	5.006
✓ Pendapatan non bunga	230	216	369
✓ Pendapatan operasional	378	421	328
✓ Pendapatan non Operasional	159	14	8
✓ Pendapatan selisih kurs	50	106	122
ToTal Pendapatan	5.758	4.976	5.833
<u>Biaya - biaya</u>			
Biaya Bunga	8.437	7.580	9.517
Biaya non bunga	2.265	2.426	2.992
Total Biaya.	10.702	10.006	12.509
<u>Rugi / Laba</u>			
Pendapatan Harga Transfer	7.153	8.259	8.658
Laba setelah Harga Transfer	2.209	3.226	1.982

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Dalam laporan Kaji Ulang yang dibuat setiap empat bulan sekali, harga transfer diperoleh dengan mengalikan *poolfund* dengan *pool rate* yang ditetapkan oleh Kantor Besar Bank "X" secara periodik. Sedangkan *poolfund* sendiri diperoleh dengan menghitung selisih antara aset dan kewajiban. Bilamana aset lebih besar dari kewajibannya, maka *poolfund* akan berada pada sebelah kredit Neraca dan oleh karena



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



itu Cabang seolah-olah membayar biaya dana sebesar hasil perkalian *poolfund* dengan *pool rate*, jumlah mana akan mengurangi laba cabang. Sebaliknya bilamana aset lebih kecil dari kewajiban maka *poolfund* akan berada pada sebelah debet neraca, dan oleh karena itu Cabang seolah-olah menerima pendapatan harga transfer, yang berakibat laba Cabang mengalami penambahan.

B. Perumusan Masalah.

Kantor Cabang sebagai pusat laba (*profit center*) mempunyai misi memberikan kontribusi laba yang maksimal bagi PT Bank "X". Untuk menjalankan misi tersebut Pimpinan Cabang dibekali dengan wewenang untuk mengoperasikan aset Cabang dan kewenangan untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Kewenangan yang cukup luas tersebut dibatasi oleh anggaran tahunan yang dapat dijadikan acuan oleh Pemimpin Cabang dalam melaksanakan operasinya.

Sebagaimana disebutkan dimuka bahwa harga transfer merupakan pendapatan bagi Cabang pengumpul dana. Oleh karena itu pendapatan tersebut akan meningkatkan laba, dan sebaliknya harga transfer merupakan biaya bagi cabang pemakai dana. Menurut Giardini (1983) bahwa harga transfer merupakan bagian dari sistem kontrol dan sekali gus merupakan alat memotivasi para manager. Harga transfer





mengkomunikasikan informasi hasil keputusan manajemen yang menghasilkan keuntungan secara keseluruhan. Oleh karena itu menurutnya, dalam menetapkan harga transfer hendaknya dapat mempertimbangkan tiga aspek secara simultan sebagai berikut :

- Keserasian sasaran manajer unit dengan sasaran perusahaan.
- Dapat mengukur keberhasilan usaha manajerial.
- Adanya kebebasan dalam mengambil keputusan oleh manager unit.

Bertolak dari pernyataan Guardini tersebut dan kebijakan PT Bank "X" dalam mengevaluasi tingkat keberhasilan manajemen Cabang, kiranya perlu dianalisa ;

1. Faktor faktor apa saja yang berpengaruh terhadap tingkat profitabilitas Cabang.
2. Apakah pendapatan harga transfer dapat diperlakukan sama dengan pendapatan bunga.
3. Strategi apa yang akan diambil agar harga transfer dapat memaksimal kan ROA Cabang.

C. TUJUAN GELADI KARYA.

Sebagaimana disebutkan dimuka bahwa salah satu misi Cabang adalah memberikan kontribusi laba terhadap PT Bank "X"





melalui operasinya bisnis yang dilakukan oleh Cabang itu sendiri. Keberhasilan Cabang dalam melaksanakan misinya direfleksikan oleh tingkat ROA yang dicapainya yang sekaligus merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan Pimpinan Cabang. Salah satu komponen yang membentuk laba Cabang adalah harga transfer.

Tujuan geladikarya ini adalah untuk ;

1. Menganalisa dan mensintesa pengaruh harga transfer dari poolfund terhadap ROA yang dicapai cabang dalam melaksanakan misinya.
2. Merekomendasikan cara perhitungan profitabilitas cabang yang dapat dibuat oleh Cabang dan strategi guna mengoptimalkan ROA Cabang melalui mekanisme harga transfer.

D. DEFINISI OPERASIONAL.

Beberapa istilah yang dipakai dalam laporan gladikarya ini yang sering digunakan pada PT Bank "X" sebagai berikut :

1. *Spread* adalah selisih antara tingkat bunga pinjaman yang diberikan dengan tingkat bunga dana
2. *CAMEL (Capital, Asets, Management, Earnings, Liquidity)* : adalah faktor faktor yang dipakai untuk mengukur kesehata suatu Bank.





Masing masing faktor terdiri dari beberapa komponen, dan masing masing komponen mempunyai bobot dengan jumlah bobot = 100%.

3. *Kebijakan Umum Direksi (KUD)* : Adalah rencana jangka pendek yang dibuat PT Bank "X" sebagai penjabaran Rencana Jangka Panjang (*Corporate Plan*).

4. *Corporate plan* : adalah rencana induk perusahaan yang berisi perumusan tujuan perusahaan dalam jangka panjang. Corporate plan biasanya dibuat 5 tahun sekali.

5. *Branch Banking* : adalah sistem perbankan yang memberikan pelayanan yang seragam kepada nasabahnya melalui Cabang Cabangnya dengan kewenangan yang lebih luas.

6. *Transfer Price* : adalah biaya yang dibebankan ke Rugi/laba Cabang atas pemakaian dana (saldo poolfund sebelah kredit), atau pendapatan yang menjadi keuntungan cabang atas kelebihan dana (saldo poolfund sebelah debit).

7. *Pool rate* : adalah tingkat bunga yang dipakai untuk menghitung pendapatan atau biaya harga transfer .

8. *Poolfund* : Adalah selisih antara aset dan kewajiban yang terlihat pada rekening antar kantor

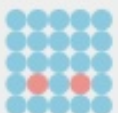




9. *Biaya Controllable dan Uncontrollable* : adalah biaya biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan oleh Pemimpin Cabang.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.