

Efektivitas Sistem Harga Transfer Sebagai Mekanisme Pengendalian Manajerial Dalam Organisasi Terdesentralisasi

Darni Santi Telaumbanua[✉], Ryanni sarah Simangunsong², Ardin Dolok Saribu³, John Peter Naibaho⁴, Ardi Lumban Tobing⁵, Feby Grisola Hutagalung⁶, Bunga Avrilia Ebona Limbong⁷

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas HKBP Nommensen, Indonesia

Abstrak

Dalam lingkungan bisnis global yang dinamis, perusahaan multinasional menghadapi tantangan dalam mengelola transaksi antar-unit akibat struktur desentralisasi, yang dapat memengaruhi tindakan manajerial, efisiensi operasional, dan kerja sama antar unit. Semakin pesatnya pertumbuhan perusahaan multinasional yang menuntut pengendalian transaksi internal yang akurat agar tujuan pengendalian manajerial dan kepatuhan pajak dapat tercapai secara seimbang. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk menelaah teori, konsep, serta studi kasus yang relevan mengenai praktik harga transfer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa harga transfer yang dirancang dengan prinsip kewajaran dapat meningkatkan akuntabilitas, efisiensi operasional, evaluasi kinerja divisi, dan mendukung alokasi sumber daya yang tepat. Namun demikian, penerapannya masih menghadapi tantangan berupa risiko penghindaran pajak, asimetri informasi, serta potensi konflik antar unit bisnis. Oleh karena itu, diperlukan pengawasan yang ketat, transparansi, dan kebijakan harga transfer yang selaras dengan struktur organisasi agar sistem ini efektif mendukung kinerja dan kepatuhan perusahaan.

Kata Kunci: Harga Transfer, Pengendalian Manajerial, Organisasi Desentralisasi, Transfer Pricing, Pajak

Abstract

In a dynamic global business environment, multinational companies face challenges in managing inter-unit transactions due to decentralized structures, which can affect managerial actions, operational efficiency and cooperation between units. The rapid growth of multinational companies demands accurate internal transaction controls so that managerial control objectives and tax compliance can be achieved in balance. This research uses the literature study method to examine relevant theories, concepts, and case studies regarding transfer pricing practices. The results show that transfer pricing designed with the principle of reasonableness can improve accountability, operational efficiency, divisional performance evaluation, and support proper resource allocation. However, its implementation still faces challenges in the form of tax avoidance risks, information asymmetry, and potential conflicts between business units. Therefore, strict supervision, transparency, and transfer pricing policies aligned with the organizational structure are required for this system to effectively support company performance and compliance.

Keywords: Transfer Pricing, Managerial Control, Decentralized Organization, Transfer Pricing, Taxes

Copyright (c) 2025 Darni Santi Telaumbanua

✉ Corresponding author :

Email Address : darni.telaumbanua@student.uhn.ac.id

PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis global yang semakin dinamis dan kompetitif, perusahaan-perusahaan, khususnya di sektor manufaktur, menghadapi tantangan yang kompleks dalam mengelola operasional lintas batas geografis. Globalisasi ekonomi telah mendorong

terbentuknya perusahaan multinasional yang tidak hanya beroperasi di dalam negeri, tetapi juga melakukan ekspansi internasional melalui pendirian anak perusahaan dan cabang di berbagai negara. Fenomena ini tidak hanya mencerminkan integrasi ekonomi global, tetapi juga menciptakan struktur organisasi yang lebih tersegmentasi dan tersebar. Salah satu konsekuensi dari ekspansi ini adalah semakin mendesaknya kebutuhan akan sistem pengendalian manajerial yang mampu menjamin akuntabilitas, efisiensi, dan koordinasi lintas unit bisnis yang otonom.

Perubahan pendekatan dari struktur tersentralisasi menuju desentralisasi merupakan respons strategis untuk meningkatkan fleksibilitas organisasi, mempercepat pengambilan keputusan, serta mendorong inovasi pada tingkat unit operasional. Namun, desentralisasi juga menghadirkan tantangan baru, terutama dalam merancang sistem akuntansi dan evaluasi kinerja yang adil, transparan, dan konsisten. Salah satu isu krusial dalam konteks ini adalah penetapan harga transfer (*transfer pricing*), yaitu mekanisme pengalokasian harga atas barang dan jasa yang dipertukarkan antar unit dalam satu entitas perusahaan. Transfer pricing berperan penting sebagai alat koordinasi internal, pengukuran kinerja, serta instrumen strategi perpajakan yang dapat memengaruhi beban pajak global.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa sistem harga transfer dapat berdampak signifikan terhadap efektivitas manajerial dan strategi penghindaran pajak (Aryani et al., 2023; Widiastuti et al., 2021). Ketika diterapkan secara tepat, harga transfer berfungsi sebagai sarana untuk menyelaraskan kepentingan antar unit bisnis, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, dan memperkuat akuntabilitas organisasi. Sebaliknya, apabila diterapkan tanpa memperhatikan prinsip kewajaran, transparansi, dan konsistensi, harga transfer dapat menjadi sumber distorsi informasi, konflik kepentingan, serta ketidakakuratan dalam evaluasi kinerja manajerial. Kasus-kasus yang melibatkan PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia, PT Adaro, dan PT Asian Agri Group mencerminkan potensi penyalahgunaan harga transfer untuk tujuan pengalihan laba ke yurisdiksi dengan tarif pajak lebih rendah, yang berdampak pada pengurangan basis pajak domestik dan menimbulkan implikasi terhadap keadilan fiskal serta integritas laporan keuangan (Henrayana, 2016; Wahyuningtias et al., 2025; Hendi et al., 2021).

Di sisi lain, ketidaksesuaian antara sistem harga transfer dan struktur desentralisasi organisasi kerap menjadi akar permasalahan dalam pengambilan keputusan internal. Asimetri informasi, ketidakseimbangan kekuasaan antar divisi, dan kurangnya pemahaman terhadap fungsi strategis harga transfer menyebabkan sistem ini seringkali dipandang hanya sebagai alat pelaporan keuangan, bukan sebagai instrumen pengendalian yang mendukung pencapaian tujuan korporat (Rosidah et al., 2018). Hal ini diperparah oleh tidak adanya standar yang seragam dalam menetapkan harga transfer yang adil, baik dari perspektif akuntansi manajerial maupun kepatuhan pajak lintas yurisdiksi.

Efektivitas sistem harga transfer dalam organisasi desentralisasi dengan demikian memerlukan kajian yang lebih komprehensif dan kontekstual. Pendekatan interdisipliner yang mempertimbangkan aspek ekonomi, akuntansi, perpajakan, dan perilaku organisasi menjadi sangat penting. Dalam kerangka tersebut, telaah kritis terhadap jurnal-jurnal utama yang membahas topik ini diperlukan guna mengevaluasi sejauh mana kontribusinya terhadap praktik manajerial serta implikasinya terhadap penyusunan kebijakan internal perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kelebihan dari jurnal utama mengenai efektivitas sistem harga transfer sebagai mekanisme

pengendalian manajerial dalam organisasi desentralisasi, serta bagaimana kelebihan tersebut dapat memperkuat implementasi harga transfer di perusahaan; dan (2) mengidentifikasi serta mengevaluasi kelemahan jurnal utama, terutama dalam hal metodologi dan analisis data, yang dapat memengaruhi keakuratan dan relevansi temuan terhadap praktik manajerial. Dengan pemahaman yang lebih mendalam, diharapkan hasil kajian ini dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam mengembangkan sistem harga transfer yang adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Kajian Pustaka

Harga Transfer (Transfer Pricing)

Harga transfer merupakan mekanisme strategis dalam pengelolaan perusahaan multinasional yang menerapkan struktur organisasi terdesentralisasi. Horngren dalam Rajagukguk et al. (2024) menjelaskan bahwa transfer pricing adalah proses penetapan harga atas barang atau jasa yang ditransfer antar unit organisasi dalam satu entitas perusahaan. Tujuannya adalah untuk menciptakan pengukuran kinerja divisi yang objektif dan adil, serta mendukung evaluasi berbasis laba yang akurat antar unit. Dalam praktiknya, sistem ini membantu perusahaan dalam mengalokasikan pendapatan dan biaya secara mandiri antar divisi.

Pfeiffer (1998) memperluas dimensi strategis harga transfer dengan menunjukkan bahwa mekanisme ini dapat mensimulasikan sistem pasar internal yang efisien. Dalam organisasi yang menjalankan proses produksi multistage dan multiproduk, harga transfer digunakan untuk mengoptimalkan keputusan produksi tiap unit secara independen, namun tetap sinkron dengan kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Dalam konteks perpajakan, transfer pricing memainkan peran ganda. Di satu sisi, ia berfungsi sebagai alat koordinasi internal; di sisi lain, ia dapat dimanfaatkan sebagai sarana penghindaran pajak oleh perusahaan multinasional, terutama dengan mengalihkan laba ke yurisdiksi dengan tarif pajak lebih rendah (Rajagukguk et al., 2024; Gultom et al., 2025a). Karena itu, otoritas pajak di berbagai negara, termasuk Indonesia, mengatur penerapan prinsip kewajaran (*arm's length principle*) melalui regulasi seperti PER-32/PJ/2011.

Transfer pricing juga memiliki dimensi efisiensi internal. Shodiq et al. (2014) menunjukkan bahwa transfer pricing digunakan untuk evaluasi kinerja antar divisi, pengambilan keputusan strategis, serta pengendalian biaya dan laba. Namun, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada struktur kepemilikan, leverage, serta kepatuhan terhadap dokumentasi dan prinsip-prinsip dasar perpajakan.

Metode penetapan harga transfer meliputi:

1. Metode Berbasis Biaya (Cost-Plus Method / CPM) – digunakan dengan menambahkan margin laba wajar ke atas harga pokok, relevan untuk barang setengah jadi dan jasa internal (Lingga et al., 2012).
2. Metode Berbasis Harga Pasar (Comparable Uncontrolled Price / CUPM) – membandingkan harga transaksi antar afiliasi dengan pihak independen, ideal namun sulit diterapkan karena keterbatasan data pembandingan.

3. Metode Negosiasi (Advance Pricing Agreement / APA) – kesepakatan formal antara wajib pajak dan otoritas pajak untuk menetapkan harga transaksi antar entitas berelasi.

Sistem transfer pricing yang adil, transparan, dan sesuai prinsip kewajaran tidak hanya memperkuat akuntabilitas internal dan efektivitas pengendalian, tetapi juga menghindari risiko hukum dan reputasi akibat penyalahgunaan transfer harga.

Organisasi Desentralisasi

Desentralisasi merupakan bentuk struktur organisasi di mana wewenang dan tanggung jawab operasional didistribusikan ke unit-unit yang lebih rendah dalam hierarki. Model ini memungkinkan divisi-divisi perusahaan bertindak sebagai pusat laba (profit center) dengan otonomi dalam pengambilan keputusan (Pfeiffer, 1998). Desentralisasi memerlukan koordinasi sistematis antar unit, khususnya dalam perusahaan multinasional yang kompleks, dan harga transfer menjadi instrumen utama untuk menyatukan tujuan masing-masing unit.

Gultom et al. (2025a) menjelaskan bahwa dalam perusahaan multinasional, sistem harga transfer dalam struktur desentralisasi tidak hanya membantu pelaporan keuangan internal tetapi juga memotivasi manajer divisi, mendorong efisiensi, dan mendukung kepatuhan perpajakan. Ketidakhadiran sistem kontrol yang memadai dapat membuka celah penghindaran pajak dan distorsi pelaporan kinerja (Rajagukguk et al., 2024).

Desentralisasi juga menciptakan risiko asimetri informasi dalam relasi principal-agent, di mana divisi memiliki informasi lebih banyak daripada kantor pusat. Hal ini menimbulkan potensi perilaku oportunistik, sehingga sistem pengendalian yang ketat seperti harga transfer menjadi penting untuk menyelaraskan kepentingan antara pusat dan divisi (Shodiq et al., 2014).

Menurut Saribu (2025), alasan strategis penerapan desentralisasi mencakup:

1. Akses yang lebih baik terhadap informasi lokal;
2. Kecepatan respon keputusan;
3. Fokus manajemen pusat pada strategi eksternal;
4. Pengembangan kompetensi manajer lokal;
5. Meningkatkan motivasi dan kompetisi antar unit.

Namun demikian, desentralisasi yang tidak diimbangi sistem pengendalian efektif dapat menyebabkan konflik internal, inefisiensi biaya, serta kegagalan koordinasi strategis antar divisi.

Pengendalian Manajerial

Pengendalian manajerial adalah proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara optimal dalam mencapai tujuan strategis. Dalam sistem desentralisasi, peran pengendalian menjadi semakin penting karena pengambilan keputusan tersebar ke divisi-divisi (Shodiq et al., 2014).

Transfer pricing menjadi bagian dari sistem pengendalian, berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja, sistem insentif, serta koordinasi lintas divisi. Pfeiffer (1998) menunjukkan bahwa harga transfer membantu menyelaraskan keputusan independen antar unit dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Jika dirancang dengan adil dan sesuai prinsip

kewajaran, sistem ini dapat mencegah manipulasi data dan perilaku oportunistik antar divisi (Rajagukguk et al., 2024).

Gultom et al. (2025) memperingatkan bahwa penggunaan agresif transfer pricing demi efisiensi pajak dapat merugikan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, pengendalian internal perlu mengintegrasikan aspek legal dan etis dalam sistemnya. Pengendalian manajerial yang efektif harus mencakup pemantauan praktik pajak dan penggunaan mekanisme transfer pricing secara akuntabel.

Tujuan Transfer Pricing dalam Konteks Manajerial

Penetapan harga transfer memiliki berbagai tujuan strategis dalam pengelolaan organisasi, khususnya dalam konteks struktur desentralisasi. Tujuan utamanya adalah menyediakan dasar yang adil dan akurat dalam pengukuran kinerja, alokasi sumber daya, motivasi manajerial, serta koordinasi antar divisi (Rajagukguk et al., 2024).

Menurut Gultom et al. (2025), harga transfer mendukung penyelarasan insentif antar divisi dalam menghadapi perbedaan biaya dan tarif pajak lintas yurisdiksi. Harga transfer juga membantu menyesuaikan strategi perusahaan secara keseluruhan dengan kondisi lokal tiap unit bisnis. Dalam sistem produksi kompleks, seperti dijelaskan Pfeiffer (1998), harga transfer mendorong efisiensi keputusan produksi dan distribusi melalui skema harga internal yang relevan.

Shodiq et al. (2014) menambahkan bahwa transfer pricing juga menjadi alat pembentukan sistem insentif berbasis kinerja, mendorong transparansi dan kompetisi sehat antar divisi. Dengan insentif yang berbasis laba divisi yang valid, manajer lokal akan termotivasi untuk mengoptimalkan produktivitas. Rajagukguk et al. (2024) menegaskan pula bahwa sistem ini dapat meningkatkan efisiensi komunikasi dan mengurangi biaya koordinasi lintas unit.

Saribu (2025) menyimpulkan bahwa karakteristik harga transfer tidak hanya mempertegas diversifikasi unit bisnis, tetapi juga mengintegrasikan divisi-divisi melalui proses negosiasi yang adil. Dengan demikian, transfer pricing menjadi instrumen penting untuk menyatukan strategi desentralisasi, efisiensi manajerial, dan kepatuhan fiskal dalam satu sistem pengelolaan perusahaan yang komprehensif.

METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan melalui metode studi literatur, yaitu metode yang mengandalkan pengumpulan dan analisis data sekunder dari berbagai sumber ilmiah dan terpercaya. Metode ini digunakan untuk menelaah teori, konsep, temuan penelitian terdahulu, serta regulasi yang relevan dengan tema harga transfer dan organisasi desentralisasi. Studi literatur memberikan landasan konseptual yang kuat untuk membentuk kerangka berpikir, mengidentifikasi variabel kunci, serta mengungkap kesenjangan penelitian yang belum banyak dikaji secara mendalam (Moh. Nazir, 2015).

Menurut Zed (2004), studi literatur merupakan serangkaian aktivitas yang meliputi membaca, mencatat, dan mengolah bahan pustaka, serta digunakan sebagai fondasi dalam membangun argumentasi dan sintesis teoretis. Melalui metode ini, peneliti mengompilasi, membandingkan, dan mengevaluasi berbagai sumber untuk menghasilkan pemahaman teoritis dan konseptual yang luas dan mendalam. Literatur yang dianalisis mencakup jurnal

ilmiah nasional dan internasional, buku teks, dokumen regulasi perpajakan, laporan keuangan, serta hasil penelitian akademik (skripsi, tesis, dan disertasi) yang relevan.

Studi literatur ini juga memungkinkan peneliti untuk melakukan *meta-analisis* secara terbatas, yaitu dengan membandingkan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berfokus pada efektivitas harga transfer dalam pengendalian manajerial organisasi terdesentralisasi. Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi pola-pola dan kecenderungan dari berbagai studi, guna memperkuat landasan konseptual dan menarik simpulan yang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Denzin & Lincoln, 1994).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penelusuran pustaka menggunakan basis data akademik seperti Google Scholar, ScienceDirect, Emerald Insight, dan Garuda. Literatur yang dipilih merupakan publikasi ilmiah yang relevan, mutakhir, dan telah melalui proses telaah sejawat. Fokus utama pengumpulan data adalah literatur yang membahas topik-topik berikut: sistem harga transfer, pengendalian manajerial, desentralisasi organisasi, dan praktik perpajakan perusahaan multinasional.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif dan interpretatif, dengan cara mengidentifikasi, menyusun, dan mengkritisi literatur berdasarkan tema-tema utama. Analisis ini bersifat teoritis dan kritis, yaitu tidak hanya menyusun ulang informasi, tetapi juga menelaah kesesuaian antara teori dan praktik, serta mengungkap kelemahan dan kelebihan dari temuan yang ada. Peneliti menggunakan pendekatan tematik dengan mengelompokkan literatur ke dalam topik-topik seperti: efektivitas harga transfer, kinerja unit bisnis, sistem insentif, kepatuhan terhadap regulasi, dan konflik antardivisi.

Model Analisis: Miles dan Huberman

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga tahap:

1. Reduksi Data

Tahap ini dilakukan dengan menyeleksi, menyaring, dan merangkum informasi penting dari berbagai sumber pustaka yang relevan dengan fokus penelitian. Reduksi ini bertujuan untuk menyederhanakan data tanpa menghilangkan makna substansialnya.

2. Penyajian Data

Data yang telah direduksi disusun dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis, menggunakan subjudul dan kategori tematik yang saling berkaitan untuk memudahkan pemahaman dan penyusunan argumen penelitian.

3. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Proses ini melibatkan interpretasi akhir terhadap data, dengan membandingkan hasil analisis dengan teori dan konsep yang telah dibangun. Peneliti menyusun simpulan sementara, kemudian melakukan konfirmasi silang terhadap literatur lain untuk memperoleh simpulan akhir yang valid, logis, dan sesuai dengan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kekuatan Jurnal Utama

Pendekatan Terintegrasi antara Akuntansi Biaya dan Perencanaan Produksi

Salah satu kekuatan utama dari jurnal utama yang dikaji adalah keberhasilannya dalam mengintegrasikan akuntansi biaya dengan sistem perencanaan produksi multistage. Model yang dikembangkan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menghitung harga transfer, tetapi juga sebagai panduan pengambilan keputusan terkait ukuran lot produksi di setiap tahapan proses. Hal ini menciptakan sinergi antara evaluasi kinerja finansial antar divisi dengan efisiensi operasional.

Integrasi ini sejalan dengan temuan Irwansyah et al. (2023a), yang menekankan pentingnya informasi akuntansi manajemen dalam mendukung kinerja manajerial, terutama dalam organisasi yang dinamis dan kompleks. Lebih lanjut, Febrianti et al. (2020) menambahkan bahwa karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen yang luas, tepat waktu, dan terintegrasi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan pengambilan keputusan di level manajerial. Model Pfeifer, melalui variabel kuantitatif seperti kapasitas dan biaya produksi, menjadi contoh konkret integrasi tersebut dalam pengelolaan harga transfer.

Relevansi dengan Struktur Organisasi Modern yang Terdesentralisasi

Jurnal utama juga menunjukkan relevansi tinggi dengan struktur organisasi kontemporer yang bersifat terdesentralisasi. Model yang dikembangkan memungkinkan setiap pusat laba mengambil keputusan otonom terkait harga transfer dan produksi, namun tetap dalam koridor tujuan organisasi secara menyeluruh. Hal ini sesuai dengan temuan Irwansyah et al. (2023b) dan Fauzizah et al. (2023), yang menunjukkan bahwa desentralisasi meningkatkan responsivitas manajerial dan efektivitas koordinasi antar unit bisnis.

Dalam konteks ini, sistem harga transfer yang diusulkan tidak hanya memfasilitasi alokasi biaya yang efisien, tetapi juga mendukung motivasi manajer lokal untuk mencapai kinerja terbaik tanpa mengorbankan kepentingan organisasi induk. Pendekatan ini juga dinilai mampu mengurangi risiko konflik kepentingan dalam struktur multinasional (Ginting Manik et al., 2024).

Pembuktian Teoritis atas Keberadaan Solusi Optimal

Model Pfeifer juga menonjol dalam aspek keilmuan karena berhasil membuktikan keberadaan solusi optimal melalui pendekatan matematis. Teori titik tetap dan dualitas Lagrangian digunakan untuk menunjukkan bahwa sistem harga transfer yang diusulkan tidak hanya feasible tetapi juga optimal dalam konteks koordinasi produksi lintas divisi. Validitas metodologis ini menjadi keunggulan yang jarang ditemukan dalam model-model praktis transfer pricing yang umumnya bersifat heuristik.

Hal ini sejalan dengan gagasan Sianturi et al. (2024) dan Rajagukguk et al. (2024b) yang menegaskan pentingnya landasan teoritis dan hukum dalam sistem transfer pricing untuk menghindari distorsi pelaporan dan meminimalisasi risiko penghindaran pajak. Model Pfeifer dapat memberikan justifikasi ilmiah terhadap kebijakan harga transfer yang adil dan sesuai prinsip arm's length.

Fleksibilitas dalam Struktur Produksi yang Kompleks

Kelebihan lainnya terletak pada fleksibilitas model dalam menangani struktur produksi yang kompleks, baik linier maupun siklik. Model ini dapat diadaptasi ke berbagai jenis fungsi konsumsi dan struktur proses industri, menjadikannya relevan untuk diterapkan pada perusahaan manufaktur maupun industri proses berat.

Fauzizah et al. (2023) dan Irwansyah et al. (2023b) menekankan bahwa perusahaan multinasional saat ini menghadapi dinamika struktur operasional yang tinggi, sehingga memerlukan sistem yang responsif dan fleksibel. Model Pfeifer terbukti mampu mengakomodasi kompleksitas tersebut dengan tetap menjaga koherensi dalam koordinasi antar unit bisnis.

Kelemahan Jurnal Utama

Kompleksitas Matematika Tinggi

Meskipun unggul secara teoretis, model yang dikembangkan dalam jurnal utama memiliki tingkat kompleksitas matematis yang tinggi. Penggunaan pemrograman non-linier, dualitas Lagrangian, dan teknik dekomposisi ganda membuat model sulit diimplementasikan oleh praktisi manajerial, terutama pada perusahaan yang belum memiliki infrastruktur teknologi dan SDM yang memadai.

Febrianti et al. (2020) dan Sianturi et al. (2024) menunjukkan bahwa banyak organisasi, terutama di negara berkembang, masih bergantung pada sistem akuntansi tradisional dan intuitif, sehingga kesulitan dalam menerapkan sistem matematis kompleks. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kemajuan teoretis dan kesiapan praktis di lapangan.

Keterbatasan dalam Asumsi Kapasitas

Model juga mengasumsikan bahwa unit produksi memiliki kapasitas tak terbatas, yang secara operasional sulit ditemui. Dalam kenyataannya, hampir seluruh sistem produksi memiliki keterbatasan dalam hal mesin, tenaga kerja, dan bahan baku.

Irwansyah et al. (2023b) dan Vinka Fauzia et al. (2023) menunjukkan bahwa keterbatasan kapasitas adalah salah satu variabel penting dalam pengambilan keputusan produksi dan pengendalian biaya. Oleh karena itu, asumsi ini mengurangi validitas model dalam konteks nyata dan membuatnya cenderung terlalu ideal.

Implementasi Komputasi yang Berat

Selain dari sisi teoritis, implementasi model secara komputasi juga memerlukan perangkat keras dan lunak yang canggih serta sumber daya manusia yang terlatih. Hal ini menjadi kendala signifikan, terutama bagi perusahaan skala kecil dan menengah yang tidak memiliki infrastruktur IT yang memadai.

Rajagukguk et al. (2024b) menyebutkan bahwa banyak perusahaan dan negara bahkan belum memiliki sistem pelaporan transfer pricing yang efisien, apalagi mengimplementasikan simulasi multivariabel berbasis algoritma optimasi. Hal ini menunjukkan bahwa beban komputasi dapat menjadi penghalang adopsi model.

Keterbatasan dalam Memahami Faktor Perilaku dan Sosial

Model Pfeifer juga kurang mempertimbangkan aspek perilaku manusia dalam organisasi. Tidak semua manajer akan menerima sistem baru secara langsung, terlebih jika

dianggap rumit atau tidak adil. Faktor seperti budaya organisasi, persepsi terhadap keadilan sistem, dan motivasi individu tidak diakomodasi dalam model.

Irwansyah et al. (2023b) dan Rajagukguk et al. (2024) menyebutkan bahwa efektivitas sistem manajerial sangat bergantung pada akseptabilitas dan persepsi pengguna. Model yang terlalu ekonomis-rasional dapat gagal jika tidak memperhitungkan dinamika sosial dalam implementasinya. Oleh karena itu, meskipun kuat secara konseptual, keberhasilan implementasi tetap bergantung pada adaptasi dengan konteks organisasi dan manusia di dalamnya.

Implikasi Pembahasan

Pembahasan atas kekuatan dan kelemahan jurnal utama ini menunjukkan pentingnya pendekatan multidisipliner dalam pengembangan sistem harga transfer. Kelebihan model dari sisi integrasi, fleksibilitas, dan validitas teoretis sangat berguna dalam mendukung pengambilan keputusan yang optimal dalam organisasi terdesentralisasi. Namun, keterbatasannya dalam aspek teknis, perilaku, dan kontekstual menjadi catatan penting untuk adaptasi lebih lanjut.

Dari sisi akademis, model ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori harga transfer berbasis optimasi. Dari sisi praktis, diperlukan penyederhanaan dan modifikasi agar sistem yang kompleks ini dapat diimplementasikan pada skala organisasi yang lebih luas, terutama di negara-negara berkembang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa model Pfeifer dalam jurnal *Transfer Pricing and Decentralized Dynamic Lot-Sizing in Multistage, Multiproduct Production Processes* memberikan kontribusi signifikan dalam mengintegrasikan akuntansi biaya dengan perencanaan produksi, khususnya dalam konteks organisasi terdesentralisasi. Pendekatan ini menggabungkan prinsip-prinsip akuntansi manajerial dengan teori optimasi dan strategi pengambilan keputusan, serta memperkuat posisi harga transfer sebagai alat koordinasi lintas unit bisnis. Keunggulan utama model ini terletak pada fleksibilitasnya dalam menangani struktur produksi kompleks serta kemampuannya membuktikan solusi optimal secara matematis melalui teori Wagner-Whitin, dualitas Lagrangian, dan titik tetap Kakutani. Namun demikian, model ini memiliki kelemahan mendasar dalam hal keterbatasan implementasi di dunia nyata karena tingkat kompleksitas matematis yang tinggi dan asumsi yang tidak realistis, seperti kapasitas produksi tak terbatas. Selain itu, aspek perilaku manajerial, persepsi keadilan antar unit, sistem insentif, dan kepatuhan perpajakan belum tercakup secara menyeluruh, sehingga pendekatan yang terlalu konseptual ini belum sepenuhnya siap diadopsi tanpa adaptasi kontekstual yang memadai.

Sejalan dengan temuan tersebut, disarankan agar perusahaan yang mengadopsi sistem harga transfer mempertimbangkan integrasi antara informasi akuntansi biaya dan perencanaan produksi secara holistik guna meningkatkan efisiensi dan sinergi antar divisi dalam organisasi terdesentralisasi. Untuk mengatasi tantangan teknis dari model Pfeifer, perusahaan perlu menyesuaikan sistem harga transfer dengan kapabilitas sumber daya

manusia dan teknologi yang dimiliki, termasuk pengembangan model yang lebih sederhana, adil, dan transparan agar mudah diimplementasikan. Selain itu, kebijakan harga transfer perlu disusun dengan mempertimbangkan keterbatasan kapasitas produksi nyata di lapangan, seperti keterbatasan mesin, bahan baku, dan tenaga kerja. Aspek sosial dan perilaku juga tidak boleh diabaikan; oleh karena itu, pelibatan aktif manajer divisi dalam proses perumusan kebijakan harga transfer serta pemberian pelatihan dan sosialisasi diperlukan untuk membangun pemahaman dan komitmen implementasi. Di samping itu, model seperti Pfeifer juga harus disesuaikan dengan kerangka regulasi perpajakan yang berlaku di masing-masing yurisdiksi mengingat transfer pricing merupakan isu strategis dalam pengawasan pajak. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengembangkan model harga transfer yang tidak hanya unggul secara teknis, tetapi juga memperhatikan aspek manajerial, budaya organisasi, dan karakteristik antar industri, agar lebih aplikatif dan relevan dalam dinamika bisnis yang kompleks dan lintas negara.

Referensi :

- Adiyanto, M. R. (2024). Implementasi harga transfer sebagai mekanisme pengendalian biaya: Studi pada UMKM Kerupuk Sunawiyah. *JMA*, 2(11), 3031–5220. <https://doi.org/10.62281>
- Andreassen, R. I. (2020). Digital technology and changing roles: A management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*, 31(3), 209–238. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00303-2>
- Aryani, N. L., & Rianto. (2023). Pengaruh harga transfer dan intensitas modal terhadap penghindaran pajak. *Akrual: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 5(2). <http://www.gresnews.com>
- Doloksaribu, A. (2024). Penanganan transfer mispricing terhadap pendapatan pajak dan pertumbuhan. *Journal of Social Science Research*, 4(N), 600–610.
- Fitri, E. N., & Hakim, D. R. (2024). Does institutional ownership moderate the effect of transfer pricing and sales growth on tax avoidance? *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 16(2), 114–132. <https://doi.org/10.15294/jda.v16i2.5697>
- Fauzizah, R. T. (2023). Pengaruh tunneling incentive, debt covenant, dan firm. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)*, 14(N).
- Febrianti, R., & Fitri, Y. (2020). Sistem informasi akuntansi manajemen dalam respons lingkungan bisnis. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 5(2), 257–269.
- Hasan, K., Jasimee, A., & Blanco-Encomienda, F. J. (n.d.). A SEM-NCA approach towards the impact of participative budgeting on budgetary slack and managerial performance: The mediating role of leadership style and leader-member exchange. *ORCID*. <https://orcid.org/0000-0002-4425-5035>
- Ilmu, J., & Naratif, P. (2025). Transfer pricing: Strategi, regulasi, dan dampaknya. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Naratif*, 6(2), 50–67.
- Irwansyah, I., Wijayanti, I. O., & Wahyuni, S. (2023). Pengaruh desentralisasi, strategi bisnis, dan informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. *InFestasi*, 19(2), 134–141. <https://doi.org/10.21107/infestasi.v19i2.22130>
- Henrayana, I. G. Y. (2016). Analisis kasus transfer pricing PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia [Makalah]. Program Studi D-IV Alih Program, Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mitsch, C. (2023). Specific investments under negotiated transfer pricing: Effects of different surplus sharing parameters on managerial performance: An agent-based simulation with fuzzy Q-learning agents. *arXiv*. <http://arxiv.org/abs/2303.14515>
- Sabrina, A., Ridwan, I. R., & Susilawati, S. (2021). Analisis penggunaan media audio visual pada studi ilmu pengetahuan sosial untuk meningkatkan hasil studi siswa di kelas IV

- sekolah dasar. *Didaktika*, 1(2), 274–282.
<https://doi.org/10.17509/didaktika.v1i2.34473>
- Lingga, S. (2012). Aspek perpajakan dalam transfer pricing dan problematika praktik penghindaran pajak (tax avoidance). *Jurnal Zenit*, 1, 210–221.
- Saribu, A. D. (2025). *Akuntansi manajemen lanjutan* (Edisi ke-6). LPPM UHN Press.
- Shodiq, J. F., Widjajanti, K., & Rusdianti, E. (2017). Determinan keputusan transfer pricing (Studi pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI tahun 2011 s.d. 2014). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 85. <https://doi.org/10.26623/jreb.v10i2.1131>
- Sianturi, E., Doloksaribu, A., Natasya, A., Batu, L., Silitonga, J. K., Nurhaida, U., Tohang, B., Damayanti Purba, N., & Silalahi, I. V. (n.d.). Copyright © Tania Adelira Ginting Manik.
- Syahputri, A., Nurul, & Rachmawati, A. (2021). Pengaruh tax haven dan debt covenant terhadap keputusan perusahaan melakukan transfer pricing dengan kepemilikan institusional sebagai variabel moderasi. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 5(1).
- Wahyuningtias, T., Athariq, S. P., Nurkhasanah, K. I., Wahdini, A. N., Janah, S. R., & Fasya, Y. A. (2025). Analisis penghindaran pajak (tax avoidance) perusahaan multinasional (studi kasus PT Adaro Energy Tbk). *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Perpajakan (BIJAK)*, 7(1).
<https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jb/>
- Widiastuti, N., Studi Akuntansi, P., Fakultas Ekonomi dan Bisnis, & Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta. (2021). Determinasi transfer pricing pada perusahaan tambang di Indonesia. *Jurnal Ilmiah*, 7(2).