

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberlangsungan suatu perusahaan sangat erat kaitannya dengan kinerja unit-unit bisnis yang beroperasi di dalamnya. Kinerja tersebut umumnya dipantau melalui konsep pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*), yaitu unit organisasi dalam perusahaan yang memiliki tanggung jawab atas kinerja tertentu, baik finansial maupun nonfinansial (Poursoleyman et al., 2022). Setiap pusat pertanggungjawaban biasanya memiliki tujuan dan target kinerja yang telah ditetapkan, serta tanggung jawab atas aset, biaya, dan pendapatan yang relevan dengan area operasional mereka (Slager et al., 2020). Dengan cara ini, kinerja setiap pusat dapat dievaluasi secara independen, dan manajer pusat pertanggungjawaban dapat bertanggung jawab atas pencapaian atau ketidakmampuan dalam mencapai target.

Hansen & Mowen (2005) menegaskan bahwa pembagian perusahaan ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih detail dan obyektif. Informasi dari masing-masing unit dapat dijadikan dasar untuk perbaikan berkelanjutan serta pengambilan keputusan yang lebih tepat. Dengan demikian, kinerja perusahaan dapat dievaluasi lebih terperinci dan efektif melalui analisis kinerja setiap pusat sehingga dapat dipantau secara terpisah.

Pusat pertanggungjawaban juga memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik dalam alokasi sumber daya. Menurut Merchant & Van der Stede (2002), dengan memantau kinerja masing-masing pusat, manajer perusahaan



dapat menentukan secara lebih akurat bagaimana sumber daya harus dialokasikan untuk memaksimalkan kinerja keseluruhan perusahaan. Pusat pertanggungjawaban membantu manajer mengidentifikasi area-area di mana efisiensi dapat ditingkatkan dan memberikan landasan untuk pengambilan keputusan yang lebih terinformasi.

Dalam mengoptimalkan kinerja pusat pertanggungjawaban khususnya perusahaan yang memiliki desentralisasi tinggi khususnya yang memiliki pusat pertanggungjawaban laba dan pusat pertanggungjawaban investasi, maka diperlukan *transfer pricing* dalam pengelolaannya. *transfer pricing* dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas dan kecepatan pengambilan keputusan.

Transfer pricing adalah proses menetapkan harga pada barang atau jasa yang diperdagangkan antara departemen atau unit internal dalam suatu perusahaan. Menurut Horngren & Datar (1997) cara perusahaan menetapkan harga transfer antar unit bisnis internal dapat berdampak signifikan pada kinerja keseluruhan perusahaan. *Transfer pricing* yang tepat dapat mendukung kinerja perusahaan dengan memastikan alokasi sumber daya yang efisien dan adil di antara unit bisnis (Irawan et al., 2020).

Menurut Simamora (1999), bahwa tujuan penetapan harga transfer adalah untuk mentransmisikan data keuangan diantara departemen-departemen atau divisi-divisi perusahaan pada saat mereka saling menggunakan barang dan jasa satu sama lain. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa desain transfer pricing memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Lantz (2009) menunjukkan bahwa kesalahan dalam penetapan harga transfer dapat menimbulkan double marginalization, yakni margin ganda yang justru menurunkan

dan profitabilitas perusahaan. Dari perspektif pengendalian manajemen, et al. (2019) membuktikan bahwa integrasi transfer pricing ke dalam



sistem pengendalian manajerial dapat meningkatkan transparansi serta akuntabilitas internal. Di sisi lain, dari perspektif regulasi, Knoll et al. (2023) menekankan bahwa kebijakan transfer pricing yang ketat terbukti mampu menekan praktik kesalahan harga impor, sehingga berkontribusi pada peningkatan keadilan dan transparansi perdagangan.

Transfer pricing juga memiliki sisi kontroversial. Beberapa peneliti menunjukkan bahwa instrumen ini kerap disalahgunakan dalam praktik perpajakan. Davies et al. (2018) dan Taylor et al. (2015) mengidentifikasi adanya praktik mispricing yang merugikan penerimaan negara melalui pengalihan laba ke yurisdiksi pajak rendah. Dari perspektif bisnis, Septarini (2012) menyebut bahwa perusahaan berskala global sering memanfaatkan transfer pricing sebagai strategi untuk memenangkan persaingan dengan cara meminimalkan beban pajak. Sikka & Willmott (2010) bahkan menyoroti sisi gelap transfer pricing sebagai instrumen penghindaran pajak yang berkontribusi terhadap ketidakadilan ekonomi global. Temuan-temuan peneliti memperlihatkan bahwa *transfer pricing* adalah isu multidimensional, yang tidak dapat hanya dipahami dari sisi perpajakan, melainkan juga dari perspektif manajerial, strategis, dan tata kelola perusahaan.

Penggunaan *transfer pricing* sebagai alat penghindaran pajak sehingga memberikan dampak negatif ekonomi lainnya (Reineke & Weiskirchner-Merten, 2021; Seppälä et al., 2014; Sikka & Willmott, 2010; Taylor et al., 2015). Oleh karena itu, beberapa negara telah membuat regulasi terkait penggunaan *transfer pricing*. Namun, menurut de Mooij & Liu (2020) regulasi *transfer pricing* yang terlalu ketat menghasikan *trade-off* antara penghindaran pajak dan aktivitas ekonomi yang lebih luas. Namun situasi yang berbeda ditunjukkan oleh salah satu

di nasional, yaitu Kalla Group, yang memiliki beragam unit bisnis dan konsisten menunjukkan kepatuhan terhadap kewajiban perpajakan. Hal ini



dibuktikan dengan perolehan penghargaan sebagai pembayar pajak terbesar selama dua tahun berturut-turut.

Dengan usia bisnis yang telah mencapai 70 tahun, Kalla Group telah melewati berbagai dinamika dan fase pertumbuhan yang menjadikannya salah satu kelompok usaha terkemuka di kawasan timur Indonesia (Kasim, 2024). Pengalaman panjang ini menjadi fondasi berharga dalam membangun strategi manajemen yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Sepanjang perjalanannya, Kalla Group tidak hanya mencatatkan keberhasilan, namun juga menghadapi berbagai tantangan yang memberikan pelajaran penting bagi generasi manajemen penerus.

Beberapa unit bisnis, seperti Kalla Kakao, Kalla Electrical System, dan Amanah Finance, merupakan contoh entitas yang telah menghentikan operasionalnya, salah satunya disebabkan oleh tekanan persaingan yang semakin kompetitif serta perubahan arah kebijakan manajemen. Penghentian operasional tersebut menjadi refleksi penting mengenai urgensi evaluasi berkelanjutan atas strategi bisnis dan kinerja setiap unit usaha dalam merespons dinamika pasar. Dalam konteks ini, peningkatan efektivitas manajemen internal, termasuk penerapan kebijakan transfer pricing yang tepat, menjadi salah satu fokus strategis bagi Kalla Group. Pengelolaan transfer pricing yang baik tidak hanya berfungsi sebagai instrumen alokasi sumber daya yang efisien antarunit bisnis, tetapi juga sebagai wujud implementasi tata kelola perusahaan yang sehat dalam menjaga daya saing serta memastikan keberlanjutan usaha di tengah perubahan pasar yang dinamis.

Kalla Group secara berkelanjutan melakukan evaluasi kinerja terhadap unit bisnisnya sebagai bagian dari strategi korporasi dalam menjaga keberlanjutan usaha dan meningkatkan daya saing jangka panjang. Dalam



konteks ini, unit bisnis Kalla Transport & Logistics (TransLog) memiliki posisi yang strategis, mengingat tingginya intensitas dan nilai transaksi antarunit yang terjadi dengan berbagai entitas dalam grup. Sebagai bagian dari perusahaan konglomerasi dengan struktur usaha yang kompleks, praktik *transfer pricing* dalam sektor transportasi dan Logistics menjadi perhatian utama, terutama karena aktivitas bisnisnya mencakup layanan distribusi, pergudangan, dan transportasi yang sering melibatkan unit usaha dalam satu Group. Dengan karakteristik industri yang sangat terintegrasi, kebijakan *transfer pricing* yang diterapkan di unit ini tidak hanya memengaruhi efisiensi operasional, tetapi juga menjadi indikator penting dalam mengukur akuntabilitas antarunit serta kepatuhan terhadap prinsip kewajaran dalam struktur holding perusahaan.

Hubungan antara Kalla TransLog dengan unit-unit lain di dalam grup, terutama dengan Kalla Automotive, terwujud dalam bentuk aktivitas *transfer pricing* yang mencakup proses distribusi dan pengelolaan kendaraan maupun suku cadang, hingga pengadaan kendaraan dari dealer internal. Bentuk aktivitas ini mencerminkan keterkaitan struktural dan fungsional yang erat, di mana seluruhnya mengandung konsekuensi finansial yang berdampak pada pelaporan kinerja masing-masing unit. Oleh karena itu, penting untuk melihat sejauh mana kebijakan *transfer pricing* telah dirancang dan dijalankan secara wajar, transparan, serta mendukung prinsip-prinsip tata kelola yang baik, sekaligus memberikan kontribusi terhadap sinergi bisnis internal dan kepatuhan terhadap regulasi perpajakan yang berlaku. Dengan demikian, penelitian ini secara khusus difokuskan pada Kalla TransLog sebagai objek kajian, guna menelaah implementasi transfer pricing dalam konteks hubungan antar-unit di dalam grup.



Penelitian ini menyajikan analisis mendalam mengenai kebijakan transfer pricing yang diterapkan dalam transaksi antarunit bisnis pada Kalla TransLog,

dengan fokus pada implikasinya terhadap kinerja organisasi secara menyeluruh. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja, guna menilai performa secara menyeluruh dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dinilai relevan untuk organisasi yang bergerak di bidang jasa, sebagaimana dikemukakan oleh Usman et al., (2022) bahwa *Balanced Scorecard* mampu meningkatkan kualitas pelayanan pada organisasi berbasis layanan, karena mampu mengintegrasikan tolok ukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang dan strategis.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan pokok pada penelitian ini dapat dijabarkan dengan beberapa pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *transfer pricing* pada aktifitas bisnis di Kalla Transport dan Logistics?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam implementasi *transfer pricing* pada aktifitas bisnis di Kalla Transport dan Logistics?
3. Bagaimana upaya Kalla Group agar kebijakan *transfer pricing* bisa berjalan pada aktifitas bisnis di Kalla Transport dan Logistics?
4. Bagaimana kinerja atas kebijakan *transfer pricing* pada aktifitas bisnis di Kalla Transport dan Logistics dengan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur?



1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguraikan dan menganalisis penerapan *transfer pricing* pada aktifitas bisnis di Kalla Transport dan Logistics.
2. Menguraikan dan menganalisis hambatan yang menjadi kendala pada aktifitas bisnis di Kalla Transport dan Logistics.
3. Menguraikan dan menganalisis upaya yang dilakukan oleh Kalla Group agar kebijakan *transfer pricing* dapat berjalan dengan baik dan tepat.
4. Menguraikan dan menganalisis kinerja atas kebijakan *transfer pricing* pada aktifitas bisnis di Kalla Transport dan Logistics, jika dievaluasi berdasarkan *Balanced Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian secara akademisi dan praktisi, yaitu sebagai berikut

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian dapat berguna bagi para akademisi untuk memahami implementasi kebijakan *transfer pricing* antar perusahaan, dan diharapkan dapat bermanfaat untuk penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktisi

- Penelitian dapat berguna bagi seluruh perusahaan dalam menunjang kebijakan *transfer pricing* antar perusahaan, agar perusahaannya dapat terus bertahan bahkan lebih dari Kalla Group
- Penelitian ini juga terkhusus diharapkan dapat berguna untuk Kalla Group dalam menunjang dan evaluasi penetapan kebijakan *transfer pricing*.



1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan proposal penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 Pendahuluan: Menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 Tinjauan Pustaka: Mengulas teori-teori terkait *transfer pricing*, *Balanced Scorecard*, dan studi-studi terdahulu yang relevan.

BAB 3 Metode Penelitian: Menguraikan pendekatan penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan langkah-langkah penelitian yang akan dilakukan.

BAB 4 Gambaran Umum Kalla Group: Menyajikan profil singkat Kalla Group dan unit-unit bisnis utamanya, dengan fokus pada Kalla Transport dan Kalla Logistics sebagai bagian dari Kalla Translog, serta struktur sinergi antar entitas dalam grup.

BAB 5 Kebijakan *transfer pricing* Kalla Transport & Logistics: Menjabarkan dan menganalisis kasus penerapan *transfer pricing* di Kalla Transport dan Kalla Logistics, mencakup implementasi, kebijakan harga, peran holding, serta evaluasi menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* terhadap transaksi antar entitas internal.

BAB 6 Analisis Kebijakan *transfer pricing* Kalla Transport & Logistics: Menganalisis penerapan *transfer pricing* di Kalla Transport dan Kalla Logistics secara komprehensif terhadap transaksi antar entitas internal.

BAB 7 Penutup: Memuat kesimpulan hasil penelitian, implikasi praktis terhadap pengelolaan *transfer pricing* dalam grup, keterbatasan studi, dan saran untuk penelitian lanjutan atau perbaikan kebijakan internal.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Performance Theory* (Teori Kinerja)

Performance Theory menurut Schechner (1988) adalah karya penting yang mengeksplorasi konsep pertunjukan dalam berbagai konteks, termasuk ritual, teater, olahraga, dan kehidupan sehari-hari. Dalam konteks bisnis, *Performance Theory* diterapkan untuk memahami dan meningkatkan berbagai aspek operasional dan manajerial. Schechner (1988), menganggap pertunjukan sebagai proses dan produk yang dapat diterapkan pada interaksi karyawan, strategi pemasaran dan manajemen organisasi. Dalam bisnis, konsep ini membantu meningkatkan efisiensi, kreativitas, dan kolaborasi dengan melihat setiap aktivitas sebagai sebuah pertunjukan yang memerlukan persiapan, pelaksanaan dan evaluasi.

Menurut Wadongo & Abdel-Kader (2014), *Performance* dapat didefinisikan sebagai pencapaian tugas atau dimensi organisasi tertentu, baik di masa lalu, sekarang, maupun masa depan, yang diukur berdasarkan standar akurasi, kelengkapan, nilai, atau waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen Kinerja yang efektif memerlukan koordinasi aktivitas utama dan praktik terkait yang dilakukan dalam suatu sistem yang didukung oleh kerangka pengukuran (de Waal, 2003).

Sistem manajemen kinerja merupakan sebuah rutinitas dan prosedur formal berbasis informasi yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau meningkatkan pola dalam aktivitas organisasi (Simons, 2000). Sistem ini dirancang untuk digunakan oleh para manajer karena berfokus pada penyampaian



informasi keuangan dan non-keuangan yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan tindakan manajerial. Pencatatan, analisis, dan distribusi informasi tersebut melekat pada setiap proses organisasi dan sering kali didasarkan pada praktik yang telah ditentukan pada waktu tertentu dalam siklus bisnis. Menurut Marr & Schiuma (2003), terdapat siklus evolusi alami dalam pengembangan teori dan praktik di bidang pengukuran kinerja dan sistem pengendalian. Selama ini, para manajer pertama kali khawatir bahwa mereka mengukur hal-hal yang salah (akhir tahun 1980-an dan awal 1990-an). Setelah berjuang dengan penerapan sistem baru dan alternatif, seperti *Balanced Scorecard* (sepanjang tahun 1990-an), kini mereka beralih ke persoalan bagaimana menggunakan data yang disediakan oleh sistem baru ini (akhir tahun 1990-an dan awal 2000-an). de Waal (2003) menyatakan bahwa alasan utama manajer menggunakan data dari sistem manajemen kinerja adalah untuk mempengaruhi perilaku manajer dan karyawan. Agar berhasil, para manajer ini memerlukan pandangan yang jelas tentang sifat dan perilaku manusia dalam organisasi. Simons (2000) memberikan beberapa asumsi tentang sifat aktivitas manusia dalam organisasi:

- a. Orang-orang yang bekerja dalam organisasi bisnis bangga dan mengetahui perbedaan antara benar dan salah, serta umumnya memilih untuk melakukan yang benar;
- b. Orang-orang berusaha keras untuk mencapai tujuan bahkan tanpa adanya bujukan dari luar (seperti uang, promosi, pujian);
- c. Orang sering kali menetapkan tujuan pribadi untuk diri mereka sendiri;
- d. Orang senang berinovasi - mereka memiliki keinginan bawaan untuk

eksperimen dengan menciptakan teknologi baru dan cara baru dalam melakukan sesuatu; dan



- e. Orang ingin melakukan pekerjaan dengan kompeten, karena pekerjaan yang dilakukan dengan baik memungkinkan mereka untuk melatih keterampilan dan mendapatkan kepuasan dari kompetensi mereka.

Dengan demikian, dalam mengukur penilaian kinerja atas *transfer pricing* yang terjadi di pusat pertanggungjawaban suatu entitas memberikan banyak manfaat bagi organisasi dan karyawannya (Evans & Tourish, 2017). Manfaat tersebut termasuk memastikan bahwa staf mengejar tujuan yang selaras dengan tujuan organisasi yang lebih luas yang ditetapkan oleh manajer senior, menyediakan penilaian objektif dan umpan balik rutin yang diharapkan dapat meningkatkan pembelajaran, serta meningkatkan komitmen dan motivasi. Selain itu, penilaian kinerja juga berperan dalam manajemen karier melalui identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menyediakan dokumentasi hukum untuk kasus diskriminasi, proses pengaduan, disiplin, atau pemecatan yang salah, meningkatkan korelasi antara upah dan kinerja organisasi dengan mengaitkan penilaian dengan gaji berbasis kinerja, serta secara keseluruhan meningkatkan kinerja organisasi (Nickols, 2007)

2.2 Teori Stakeholder (Teori Pemangku Kepentingan)

Stakeholder theory pertama kali diperkenalkan oleh Edward Freeman (1984) yang menjelaskan bahwa perusahaan tidak hanya berkewajiban kepada pemegang saham (shareholders), tetapi juga memiliki tanggung jawab yang lebih luas kepada seluruh pemangku kepentingan (stakeholders) (Freeman & Phillips, 2002). Pemangku kepentingan tersebut meliputi karyawan, investor, pelanggan, pemerintah, masyarakat, maupun komunitas tempat perusahaan beroperasi. Teori ini muncul karena tumbuhnya kesadaran bahwa



keberlangsungan perusahaan sangat bergantung pada dukungan berbagai pihak, bukan semata-mata pada kontribusi modal. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk menjaga keseimbangan kepentingan di antara para stakeholder agar tercipta legitimasi dan keberlanjutan usaha.

Dalam literatur manajemen, stakeholder dipahami sebagai sekumpulan hubungan antar kelompok yang memiliki kepentingan dalam aktivitas bisnis (R. Edward Freeman, 1984). Hubungan ini mencakup bagaimana pelanggan, pemasok, karyawan, pemegang saham, kreditur, komunitas, hingga manajer saling berinteraksi untuk menciptakan nilai bersama. Clarkson (1995) menegaskan bahwa keberhasilan jangka panjang perusahaan hanya dapat dicapai apabila hubungan dengan stakeholder dikelola secara efektif, karena stakeholder memiliki kekuatan untuk mendukung maupun menghambat jalannya perusahaan.

R. Edward Freeman (1984) menyatakan bahwa *stakeholder theory* menuntut manajer (agent) untuk memuaskan seluruh pihak yang memiliki andil terhadap bisnis, guna menjamin kesuksesan jangka panjang perusahaan. Teori ini juga menekankan pentingnya aspek moral dan nilai-nilai eksplisit sebagai fitur utama untuk menjaga stabilitas organisasi. Donaldson & Preston (1995) lebih lanjut menegaskan bahwa teori pemangku kepentingan tidak hanya memiliki dimensi instrumental (sebagai alat untuk mencapai tujuan), tetapi juga normatif, karena perusahaan memiliki kewajiban moral untuk memperhatikan kepentingan seluruh pihak.

Dalam konteks transfer pricing, teori pemangku kepentingan menjadi sangat relevan. Transfer pricing merupakan harga yang dikenakan oleh satu unit bisnis kepada unit bisnis lain di dalam grup (Hansen & Mowen, 2005). Praktik ini

ya berdampak pada kinerja internal antar-unit, tetapi juga memiliki yang luas terhadap stakeholder eksternal. Bagi investor, transfer pricing



yang transparan mencerminkan laporan keuangan yang wajar dan menjadi dasar pengambilan keputusan investasi. Bagi pemerintah, kepatuhan terhadap aturan transfer pricing menunjukkan tanggung jawab perusahaan terhadap kewajiban perpajakan. Bagi masyarakat dan karyawan, transfer pricing yang sehat mendukung stabilitas perusahaan dan keberlanjutan usaha jangka panjang.

Sebaliknya, transfer pricing yang tidak wajar dan hanya menguntungkan pihak tertentu berpotensi merusak reputasi perusahaan, mengurangi legitimasi di mata publik, serta menimbulkan risiko hukum dan pajak (Slager et al., 2020). Oleh karena itu, penerapan transfer pricing harus dilakukan secara adil, transparan, dan selaras dengan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Dengan demikian, transfer pricing bukan hanya instrumen alokasi pendapatan dan biaya, tetapi juga menjadi sarana penting untuk menjaga kepercayaan stakeholder, memperkuat legitimasi perusahaan, serta mendukung keberlanjutan bisnis.

2.3 *Transfer Pricing*

Menurut Rogers & Oats, (2022) dalam banyak organisasi yang terdesentralisasi, hasil dari satu divisi sering digunakan sebagai input bagi divisi lainnya. Transfer internal antara dua divisi ini dapat menimbulkan masalah penilaian dalam akuntansi, sehingga diperlukan penetapan *transfer pricing* untuk menentukan nilai barang yang ditransfer. *transfer pricing* ini akan dicatat sebagai pendapatan bagi divisi penjual dan sebagai biaya bagi divisi pembeli. Dengan kata lain, *transfer pricing* adalah harga yang dikenakan oleh divisi penjual kepada divisi

dalam perusahaan yang sama.



Penetapan *transfer pricing* merupakan masalah yang kompleks dan dapat mempengaruhi baik divisi maupun perusahaan secara keseluruhan (Lantz, 2009). Ketika satu divisi dalam perusahaan menjual barang ke divisi lain, hal ini berdampak baik pada divisi yang terlibat maupun pada perusahaan secara keseluruhan. Harga yang dikenakan atas barang yang ditransfer mempengaruhi biaya divisi pembeli dan pendapatan divisi penjual. Dengan demikian, keuntungan kedua divisi, serta evaluasi dan kompensasi manajernya, dipengaruhi oleh *transfer pricing*. Karena ukuran kinerja berbasis keuntungan kedua divisi (seperti ROI dan laba sisa) terpengaruh, penetapan *transfer pricing* sering menjadi isu yang sensitif.

Menurut Kobetsky (2019) *transfer pricing* aktual tidak mempengaruhi total pendapatan sebelum pajak perusahaan secara keseluruhan, karena jumlahnya tetap sama, berapa pun *transfer pricing* yang ditetapkan. Namun, *transfer pricing* dapat memengaruhi tingkat laba setelah pajak perusahaan multinasional yang beroperasi di beberapa negara dengan tarif pajak korporasi berbeda dan persyaratan hukum lainnya yang ditetapkan oleh negara-negara tempat berbagai divisi tersebut beroperasi. Oleh karena itu, kebijakan penetapan *transfer pricing* perlu lebih diperhatikan.

Dalam perusahaan yang terdesentralisasi, otoritas pengambilan keputusan lebih banyak diberikan kepada manajemen tingkat bawah (Fan et al., 2023). Akan menjadi kontraproduktif jika perusahaan terdesentralisasi kemudian memutuskan *transfer pricing* antara dua divisi secara langsung. Oleh karena itu, *top management* biasanya menetapkan kebijakan penetapan *transfer pricing*, sementara keputusan untuk melakukan transfer tetap berada pada masing-masing divisi. Beberapa kebijakan *transfer pricing* yang umum digunakan dalam praktik

ga pasar, harga transfer berdasarkan biaya, dan harga transfer yang isikan (Hansen & Mowen, 2005).



2.3.1 Harga Pasar

Jika terdapat pasar eksternal yang kompetitif untuk produk yang ditransfer, harga pasar adalah pilihan terbaik untuk *transfer pricing*. Dalam situasi ini, tindakan manajer divisi akan mengoptimalkan laba divisi dan laba perusahaan secara keseluruhan secara bersamaan. Tidak ada divisi yang dapat memperoleh keuntungan dengan mengorbankan divisi lain, sehingga *top management* tidak perlu melakukan intervensi.

Harga pasar, jika tersedia, adalah pendekatan terbaik untuk *transfer pricing*. Karena Divisi Penjual dapat menjual seluruh produksinya di harga pasar, menjual di bawah harga pasar secara internal akan merugikan divisi tersebut. Begitu pula, Divisi Pembeli tidak akan membayar lebih dari harga pasar untuk barang yang ditransfer secara internal. Apakah kedua divisi tersebut akan melakukan transfer dengan harga pasar? Hal ini sebenarnya tidak menjadi masalah, karena divisi dan perusahaan secara keseluruhan akan tetap sejahtera, terlepas dari apakah transfer tersebut dilakukan atau tidak. Namun, jika transfer terjadi, maka itu harus dilakukan dengan harga pasar.

2.3.2 Harga Transfer Berbasis Biaya

Seringkali, tidak tersedia harga pasar eksternal untuk suatu produk. Hal ini bisa terjadi karena produk yang ditransfer menggunakan desain yang dipatenkan oleh perusahaan induk. Dalam situasi seperti ini, perusahaan mungkin menggunakan pendekatan penetapan *transfer pricing* berbasis biaya. Namun, *transfer pricing* ini tidak memberikan keuntungan apa pun bagi divisi penjual.

a, Divisi penjual mungkin akan cenderung mengurangi produksi barang



yang ditransfer internal dan lebih memilih untuk meningkatkan produksi barang yang dapat dijual ke pihak luar.

Menurut Matsui (2012), penetapan *transfer pricing* berdasarkan biaya perlu diterapkan secara hati-hati. Aversi terhadap risiko dalam aktivitas penelitian dan pengembangan (R&D) memiliki pengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan penetapan *transfer pricing*. Perusahaan cenderung menetapkan *transfer pricing* yang lebih tinggi untuk mengkompensasi potensi kerugian akibat risiko R&D, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efisiensi dan keuntungan keseluruhan dalam rantai pasokan. Namun jika penetapan *transfer pricing* ini dilakukan dengan benar, dapat menjadi alat yang efektif untuk mempertahankan insentif di dalam perusahaan (Friis, 2020).

2.3.3 Harga Transfer (*transfer pricing*) yang Dinegosiasikan atau Arbitrase

Dalam konteks manajemen korporat dan praktik transfer pricing, arbitrase merujuk pada mekanisme penengah atau fasilitator independen yang berfungsi untuk menyelesaikan perbedaan atau konflik kepentingan dalam proses penetapan harga antarunit afiliasi. Mekanisme ini menjadi penting ketika masing-masing unit bisnis, sebagai entitas dengan tanggung jawab laba dan biaya masing-masing, memiliki persepsi dan kepentingan berbeda terkait nilai wajar suatu barang atau jasa yang ditransaksikan secara internal (Chan et al., 2016).

Praktik arbitrase internal sering kali diemban oleh unit holding atau entitas pengelola grup, yang tidak terlibat langsung sebagai pihak penjual maupun pembeli. Dalam hal ini, holding bertindak sebagai pihak netral yang memediasi proses negosiasi harga, memberikan panduan kebijakan, serta menjaga agar hasil yang dicapai mencerminkan prinsip kewajaran (*arm's length*) sebagaimana disyaratkan oleh regulasi perpajakan dan praktik tata



kelola perusahaan yang baik (OECD, 2022). Arbitrase dalam penetapan harga juga berfungsi untuk meminimalkan potensi konflik horizontal antarunit serta menghindari distorsi laba atau manipulasi performa antarentitas dalam satu grup usaha (Collier & Gregory, 1995).

Menurut OECD (2022), salah satu tujuan utama transfer pricing governance adalah untuk memastikan bahwa seluruh transaksi antarunit mencerminkan kondisi yang sebanding dengan transaksi antara pihak independen (*comparable uncontrolled transaction*). Dalam kondisi di mana tidak tersedia pembanding eksternal yang relevan, atau ketika metode penetapan harga mengalami kebuntuan negosiasi, arbitrase internal menjadi alat strategis untuk menghasilkan keputusan harga yang akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan secara fiskal.

Dalam praktiknya, arbitrase dapat berbentuk forum koordinasi, evaluasi multiunit, atau kebijakan intervensi terbatas dari holding, terutama jika menyangkut transaksi berdampak material. Peran ini bukan untuk menentukan harga secara sepihak, melainkan untuk memfasilitasi proses kesepakatan berdasarkan data biaya, potensi pasar, serta beban risiko operasional yang adil. Dengan demikian, arbitrase tidak hanya berperan sebagai solusi teknis, tetapi juga instrumen tata kelola (*governance tool*) untuk menjaga integritas struktur harga dalam organisasi multientitas.

2.4 Balance Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah alat manajemen yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992, yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara lebih komprehensif. BSC tidak hanya menilai kinerja organisasi dari sisi keuangan, tetapi juga dari sisi non-keuangan yang terkait dengan pertumbuhan dan pengembangan jangka panjang.



perusahaan. Konsep ini dirancang untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai keberhasilan organisasi melalui empat perspektif utama yang saling terkait dan seimbang (Kaplan & Norton, 1992).

Balanced Scorecard diterapkan dalam organisasi untuk membantu manajer memantau kinerja dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Implementasi BSC dilakukan dengan cara menyusun tujuan, indikator kinerja (KPI), dan sasaran yang relevan untuk setiap perspektif, yang kemudian dapat dipantau secara berkala. Penerapan BSC juga membantu organisasi untuk menyelaraskan strategi dengan operasi sehari-hari. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap level dalam organisasi memahami peranannya dalam mencapai tujuan jangka panjang dan mendukung visi dan misi perusahaan.

Balanced Scorecard terdiri dari empat perspektif utama yang berfungsi untuk memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta antara ukuran keuangan dan non-keuangan. Keempat perspektif tersebut adalah:

1. Perspektif keuangan, mengukur hasil finansial yang dicapai oleh organisasi. Fokus utama dari perspektif ini adalah untuk menilai apakah strategi yang diterapkan dapat menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan dan menghasilkan hasil keuangan yang positif bagi organisasi dan pemangku kepentingannya (Kaplan & Norton, 1996)
2. Perspektif pelanggan mengukur bagaimana organisasi dipersepsikan oleh pelanggan dan sejauh mana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Ini mencakup ukuran seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pangsa pasar. Kaplan & Norton (1992) menyatakan bahwa perusahaan yang mampu memenuhi harapan pelanggan secara konsisten akan memiliki kinerja finansial yang lebih baik.



3. Perspektif proses bisnis internal mengevaluasi efisiensi dan efektivitas dari proses internal yang ada dalam perusahaan. Ini mencakup aspek-aspek seperti inovasi, produksi, dan pengiriman produk atau layanan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa proses bisnis perusahaan berjalan secara optimal, yang pada akhirnya mendukung kepuasan pelanggan dan hasil keuangan (Kaplan & Norton, 2001)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Ini termasuk pelatihan dan pengembangan karyawan, peningkatan keterampilan, serta investasi dalam teknologi dan infrastruktur yang memungkinkan perusahaan untuk berinovasi dan berkembang (Kaplan & Norton, 2001). Investasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan sangat penting untuk memastikan organisasi dapat mempertahankan daya saing di masa depan.

Salah satu konsep utama dalam Balanced Scorecard adalah keseimbangan antara keempat perspektif tersebut. Kaplan dan Norton menekankan pentingnya tidak hanya berfokus pada satu perspektif saja, seperti keuangan, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor lain yang berperan dalam keberhasilan organisasi, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia.

Dengan mengintegrasikan keempat perspektif ini, BSC memungkinkan organisasi untuk melihat hubungan yang erat antara tujuan jangka pendek (misalnya, pendapatan atau laba) dan tujuan jangka panjang (seperti pertumbuhan dan inovasi). Keseimbangan antara fokus pada hasil finansial dan faktor-faktor

finansial ini sangat penting untuk menjaga keberlanjutan dan perkembangan organisasi dalam jangka panjang.



2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu menganalisis terkait pengaruh kebijakan *transfer pricing* pada perusahaan multinasional, terutama dalam konteks penghindaran pajak, manipulasi harga impor, dan dampaknya terhadap investasi. Sebagian besar penelitian yang ada berfokus pada aspek berikut:

1. Penghindaran Pajak dan Profit Shifting

Penelitian yang dilakukan oleh Davies et al. (2018), Sikka & Willmott (2010), Reineke & Weiskirchner-Merten (2021), Merle et al. (2019), dan Kalra & Afzal (2023) menunjukkan bagaimana perusahaan multinasional menggunakan transfer pricing untuk menghindari pajak melalui pengalihan laba ke tax havens. Penelitian-penelitian ini juga menyoroti dampak ekonomi dari praktik tersebut, termasuk pengurangan penerimaan pajak di negara-negara dengan tarif pajak tinggi. Namun, penelitian-penelitian ini tidak secara spesifik mengkaji pengaruh kebijakan transfer pricing terhadap kinerja operasional perusahaan.

2. Efektivitas Regulasi Transfer Pricing

Penelitian oleh de Knoll et al. (2023), de Mooij & Liu (2020), Plesner Rossing (2013), Hummel et al. (2019), dan Ezenagu (2022) mengkaji efektivitas regulasi transfer pricing dalam mengurangi praktik penghindaran pajak dan manipulasi harga antar entitas dalam perusahaan multinasional.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menekankan pentingnya



transfer pricing yang kuat dan penerapan sistem pengawasan efektif untuk meminimalkan penghindaran pajak. Namun, mereka kus pada efek makroekonomi dan belum menggali lebih dalam

tentang bagaimana kebijakan transfer pricing diterapkan dan dioptimalkan pada tingkat unit bisnis.

3. Perubahan Pandangan dan Kompleksitas Kebijakan Transfer Pricing

Rogers & Oats (2022), Brugger & Engebretsen (2022), Kobetsky (2019), dan Clempner & Poznyak (2019) menggambarkan kompleksitas kebijakan transfer pricing yang semakin meningkat akibat reformasi internasional, persaingan global, dan perubahan regulasi pajak. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan multinasional harus menyesuaikan strategi mereka untuk tetap patuh pada regulasi yang berlaku sambil mengoptimalkan kebijakan transfer pricing mereka di tengah dinamika ekonomi yang terus berkembang. Namun, penelitian ini tidak mengkaji pengaruh langsung dari implementasi kebijakan tersebut terhadap kinerja perusahaan dan hambatan yang dihadapi oleh unit bisnis.

4. Aset Tidak Berwujud dan Transfer Pricing dalam Rantai Pasokan

Penelitian oleh Seppälä et al. (2014), Reineke & Weiskirchner-Merten (2021), Niu et al. (2019), dan Hamamura (2022) mengkaji pengaruh transfer pricing dalam rantai pasokan global, khususnya yang melibatkan aset tidak berwujud dan saluran distribusi langsung. Penelitian ini menekankan bahwa transfer pricing yang melibatkan aset tidak berwujud dan saluran distribusi harus disesuaikan dengan dinamika global dan perubahan pasar untuk memastikan bahwa perusahaan multinasional dapat meminimalkan risiko pajak dan mengoptimalkan keuntungan secara adil di seluruh unit bisnis mereka. Namun, penelitian-penelitian ini tidak



has bagaimana kebijakan tersebut mempengaruhi kinerja
aan secara menyeluruh.

men Kinerja dan Pengelolaan Keuangan Perusahaan

Penelitian oleh Guzikova & Nechitaylo (2020), Fan et al. (2023), Clempner (2019), Friis (2020), Hummel et al. (2019), Plesner Rossing (2013), dan Matsui (2012) berfokus pada pengaruh transfer pricing terhadap manajemen kinerja dan pengelolaan keuangan dalam perusahaan multinasional, serta bagaimana kebijakan ini dapat mengoptimalkan efisiensi finansial dan kinerja operasional. Penelitian ini menyoroti pentingnya strategi transfer pricing yang efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun operasional. Penetapan harga transfer yang transparan dan kooperatif dapat memperbaiki kolaborasi antar unit bisnis, mengurangi konflik dan distorsi kinerja, serta memperkuat kepatuhan terhadap regulasi perpajakan yang ada. Namun, penelitian ini tidak sepenuhnya mengkaji dampak transfer pricing terhadap kinerja operasional perusahaan di level unit bisnis.

6. Pengelolaan Risiko dan Kualitas Audit dalam Transfer Pricing

Penelitian oleh D. K. Sari et al. (2023), D. Sari et al. (2021) dan Larasati & Ariefiara (2023) berfokus pada pengelolaan risiko dan kualitas audit yang berhubungan dengan praktik transfer pricing dalam perusahaan multinasional, serta bagaimana keduanya mempengaruhi keputusan pengelolaan pajak dan kepatuhan terhadap regulasi. Penelitian ini menekankan bahwa pengelolaan risiko dan kualitas audit merupakan faktor kunci dalam memastikan kepatuhan pajak dan mengurangi agresivitas transfer pricing. Kualitas audit yang tinggi dan pengawasan internal yang ketat dapat membantu perusahaan untuk mematuhi regulasi



pricing secara lebih baik, mengurangi risiko hukum dan reputasi, meningkatkan transparansi dalam pelaporan keuangan. Meskipun demikian, penelitian ini tidak membahas secara rinci mengenai bagaimana

kebijakan transfer pricing yang diterapkan mempengaruhi kinerja unit bisnis perusahaan.

7. Regulasi dan Tantangan Penghindaran Pajak di Negara Berkembang

Sebele-Mpofu et al. (2021), Nasini et al. (2024), dan Löffler (2019) mengeksplorasi bagaimana regulasi transfer pricing dan penghindaran pajak diterapkan di negara berkembang, serta tantangan-tantangan yang dihadapi oleh negara-negara tersebut dalam mengatasi praktik penghindaran pajak yang dilakukan oleh perusahaan multinasional. Peneliti mengemukakan bahwa tantangan yang dihadapi negara berkembang dalam penghindaran pajak melalui transfer pricing melibatkan kelemahan regulasi, kurangnya kapasitas pengawasan, dan penggunaan teknologi yang terbatas. Namun, meskipun penelitian ini mengkaji kebijakan transfer pricing dalam kerangka yang lebih luas, mereka belum mengidentifikasi pengaruh langsung dari kebijakan tersebut terhadap kinerja perusahaan di tingkat operasional.

Dengan demikian, dapat diidentifikasi gap penelitian, Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah dalam literatur terkait, dengan menganalisis secara mendalam kebijakan *transfer pricing* pada tingkat unit bisnis, terutama pada aktifitas bisnis Kalla TransLog. Penelitian ini akan mengeksplorasi:

1. Kinerja *transfer pricing* dalam Konteks *Balanced Scorecard*

Tidak ada penelitian sebelumnya yang mengevaluasi kinerja kebijakan *transfer pricing* dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menilai aspek keuangan, pelanggan, proses internal, dan ajaran serta pertumbuhan.



an dan Upaya dalam Penerapan Kebijakan

Sebagian besar penelitian sebelumnya fokus pada dampak makro (penghindaran pajak atau penurunan investasi). Namun, studi ini akan berfokus pada hambatan praktis di lapangan yang dihadapi oleh unit bisnis dan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan implementasi kebijakan *transfer pricing*.

3. Implementasi di Industri Non-Finansial

Penelitian terdahulu cenderung mengeksplorasi industri yang intensif teknologi atau farmasi. Studi ini akan memberikan perspektif baru dengan meneliti implementasi *transfer pricing* pada industri Automotive dan Logistics, yang kurang terwakili dalam literatur.

