

Analisis Penerapan Transfer Pricing (Harga Transfer) pada PT Indonesia Power

Julitta Savitri Evawani

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

*Corresponding Author e-mail: syaifulali7689@gmail.com

Received: Nopember 2025; Revised: December 2025; Published: December 2025

Abstrak

Penelitian ini membahas penerapan transfer pricing (harga transfer) pada PT Indonesia Power dengan menitikberatkan pada konsep harga transfer negosiasi, khususnya dalam penetapan komponen biaya transfer serta peluang dan kendala pengembangannya. Transfer pricing memiliki peran strategis dalam penentuan harga energi listrik yang ditransfer kepada PT PLN (Persero), mengingat transaksi tersebut terjadi dalam satu kelompok usaha antara perusahaan induk dan anak perusahaan sehingga tidak sepenuhnya mencerminkan transaksi bisnis murni. Penelitian ini mengkaji penerapan pusat pertanggungjawaban di PT Indonesia Power, mekanisme penetapan dan penerapan sistem transfer pricing, serta dampak pemilihan metode transfer pricing terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga menelaah sejauh mana sistem transfer pricing mampu mendorong unit pembangkitan dalam menjaga tingkat ketersediaan instalasi tenaga listrik dan meningkatkan akurasi pengukuran energi. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitik dengan pendekatan studi kasus, dengan data yang diperoleh melalui penelitian lapangan dan studi kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Indonesia Power memperlakukan setiap unit pelapor sebagai pusat biaya untuk menilai kinerja manajerial. Penerapan mekanisme transfer pricing digunakan sebagai alat pengukuran optimalisasi operasi unit pembangkitan dengan mempertimbangkan kendala teknis sistem pasokan tenaga listrik. Namun demikian, sistem penetapan harga transfer yang diterapkan dinilai belum sepenuhnya efektif sebagai sinyal pengambilan keputusan manajerial dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan dan operasional perusahaan secara simultan.

Kata kunci: Transfer Pricing, Pusat Pertanggungjawaban, Harga Energi Listrik, Kinerja Perusahaan

Analysis of Transfer Pricing Implementation at PT Indonesia Power

Abstract

This study examines the implementation of transfer pricing at PT Indonesia Power by focusing on the concept of negotiated transfer pricing, particularly in the determination of transfer cost components as well as the opportunities and constraints for its development. Transfer pricing plays a strategic role in determining the price of electrical energy transferred to PT PLN (Persero), considering that such transactions occur within a business group between a holding company and its subsidiary and therefore do not fully represent arm's length transactions. This study analyzes the application of responsibility centers at PT Indonesia Power, the determination and implementation of the transfer pricing system, and the impact of transfer pricing method selection on corporate performance. In addition, it explores the extent to which the transfer pricing system encourages power generation units to maintain the availability of electricity generation facilities and to improve the accuracy of energy measurement. The research employs a descriptive analytical method with a case study approach, using data obtained from field research and literature review. The findings indicate that PT Indonesia Power treats each reporting unit as a cost center for the purpose of evaluating managerial performance. The transfer pricing mechanism is applied as a tool to measure the optimization of power plant operations while considering technical constraints within the electricity supply system. However, the transfer pricing system implemented is considered insufficient as a managerial decision signal for simultaneously improving the company's financial and operational performance.

Keywords: Transfer Pricing, Responsibility Center, Electricity Pricing, Corporate Performance

How to Cite: Evawani, J. S. . (2025). Analisis Penerapan Transfer Pricing (Harga Transfer) pada PT Indonesia Power. *Journal of Authentic Research*, 4(2), 2374-2384. <https://doi.org/10.36312/907q5x20>



<https://doi.org/10.36312/907q5x20>

Copyright© 2025, Evawani.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

(Alouw et al., 2025; Kumar et al., 2021) menyatakan intensitas persaingan bisnis yang meningkat secara dramatis dewasa ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang membawanya kepada sedikitnya dua hal, yaitu keunggulan dan nilai. Keunggulan tersebut dapat berupa keunggulan menginduk bagi bisnis atau perusahaan. Parameter eksternal berupa pelanggan, persaingan, dan perubahan bergerak secara dinamis sehingga seringkali menyebabkan parameter internal perusahaan semakin sulit mengikuti iramanya. Oleh karena itu perusahaan harus terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas penerapan strategi tersebut, manajemen perlu melakukan pengukuran kinerja, karena pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam menilai keberhasilan perusahaan serta menjadi dasar dalam penyusunan sistem imbalan (Boettcher, 1996).

Dalam bidang pembangkitan tenaga listrik, perubahan lingkungan bisnis semakin terasa dengan diberlakukannya Undang-Undang Ketenagalistrikan Nomor 20 Tahun 2002. Perubahan tersebut membawa isu sentral efisiensi penyediaan tenaga listrik, terutama dengan adanya peluang masuknya pembangkit listrik swasta yang memaksa perusahaan pembangkitan melaksanakan program penanganan inefisiensi. Sejak tahun 2002 tercatat terdapat sekitar 30 titik rawan listrik, dan apabila tidak ada penambahan daya, pasokan listrik sistem Jawa-Bali berpotensi mengalami defisit. Ketiadaan investasi serta terhambatnya sejumlah proyek pembangkitan mendorong perusahaan untuk menekan harga pokok penjualan energi listrik.

PT Indonesia Power sebagai anak perusahaan PT PLN (Persero) yang bergerak di bidang pembangkitan tenaga listrik memiliki karakteristik tersendiri dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Hubungan antara PT Indonesia Power dengan PT PLN (Persero) sebagai pembeli tunggal belum sepenuhnya mencerminkan kaidah bisnis sebagaimana lazimnya, sehingga berdampak pada kinerja perusahaan. Output PT Indonesia Power berupa tenaga listrik menjadi input bagi PT PLN (Persero), dan transaksi transfer energi tersebut terjadi dalam satu organisasi antara anak perusahaan dan holding, sehingga tidak sepenuhnya merupakan transaksi bisnis murni.

Dalam konteks tersebut, perusahaan pembangkitan tenaga listrik memerlukan sistem pengendalian manajemen yang mampu mengakomodasi karakteristik teknis dan bisnis yang dimilikinya. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah konsep responsibility accounting berbasis aktivitas atau activity based responsibility accounting system (Muchsini et al., 2023). Penerapan konsep ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen melalui kejelasan tanggung jawab jabatan serta penerapan sistem kontrak kinerja di seluruh jajaran perusahaan, dengan tetap memperhatikan efektivitas penerapannya di lapangan (Maidin et al., 2022).

(Chicco, 2012) melaporkan karakteristik perusahaan pembangkit yang sangat beragam menyebabkan perhitungan harga pokok menjadi kompleks karena banyak pusat biaya yang diklasifikasikan ke dalam fungsi-fungsi pembangkitan. Kondisi ini menyulitkan perusahaan untuk memfokuskan pengendalian terhadap aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya. Saat ini PT Indonesia Power menerapkan pengukuran kinerja terutama dari aspek finansial melalui pengendalian biaya, dengan melakukan

pengalokasian beban ke dalam fungsi-fungsi pembangkitan dan fungsi lain yang berkaitan dengan produksi energi listrik (Dehnokhalaji et al., 2017; Mays, 2018).

Permasalahan utama yang muncul adalah penentuan metode yang tepat dalam menetapkan harga energi yang ditransfer kepada PT PLN (Persero). Alat yang digunakan untuk menjembatani permasalahan tersebut adalah harga transfer, yang terdiri atas harga daya dan harga energi. Pada perusahaan pembangkit yang menerapkan mekanisme bisnis dengan sistem single buyer melalui kontrak per power plant dan sistem price bidding, perhitungan harga pokok harus mencakup biaya pengembalian modal, biaya tetap operasi dan pemeliharaan, serta alokasi keuntungan melalui penetapan beban tetap dan beban variabel secara tepat.

Sehubungan dengan hal tersebut, kajian mengenai penerapan pusat pertanggungjawaban dan sistem transfer pricing di PT Indonesia Power menjadi penting untuk dilakukan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana sistem transfer pricing diterapkan, sejauh mana sistem tersebut berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, serta apakah mekanisme harga transfer yang digunakan mampu berfungsi sebagai sinyal pengambilan keputusan manajerial dalam meningkatkan kinerja keuangan dan operasional perusahaan.

METODE

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif analitik dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang mendalam mengenai penerapan pusat pertanggungjawaban dan sistem transfer pricing pada PT Indonesia Power. Melalui metode deskriptif analitik, penelitian berupaya menggambarkan kondisi yang terjadi secara faktual serta menganalisis permasalahan yang muncul berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dari perusahaan. Pendekatan studi kasus digunakan karena objek penelitian difokuskan pada satu perusahaan dengan karakteristik tertentu, sehingga memungkinkan penelusuran permasalahan secara lebih rinci dan kontekstual (Cunningham, 1997; Denzin & Lincoln, 2017; Yohana, 2020).

Objek dan Ruang Lingkup Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT Indonesia Power, khususnya yang berkaitan dengan penerapan pusat pertanggungjawaban dan sistem transfer pricing dalam aktivitas pembangkitan tenaga listrik. Ruang lingkup penelitian mencakup struktur organisasi dan sistem pertanggungjawaban, mekanisme penetapan harga transfer energi, serta keterkaitannya dengan pengukuran kinerja unit pembangkitan. Penelitian ini dibatasi pada pembahasan sistem transfer pricing yang diterapkan dalam hubungan internal antara PT Indonesia Power dan PT PLN (Persero) sebagai pembeli tunggal tenaga listrik, dengan mempertimbangkan karakteristik teknis dan bisnis perusahaan pembangkitan.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penelitian lapangan yang dilakukan di PT Indonesia Power, yang meliputi pengamatan langsung terhadap aktivitas operasional serta pengumpulan informasi yang relevan dengan sistem pertanggungjawaban dan penetapan harga transfer. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yang

bersumber dari laporan perusahaan, dokumen internal, peraturan terkait ketenagalistrikan, serta literatur yang berhubungan dengan akuntansi manajemen, pusat pertanggungjawaban, dan transfer pricing (Cunningham, 1997; Kumar et al., 2021).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan. Penelitian lapangan dilakukan untuk memperoleh data aktual mengenai penerapan sistem pertanggungjawaban dan transfer pricing di PT Indonesia Power, termasuk kebijakan internal dan praktik yang diterapkan dalam aktivitas pembangkitan. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan mempelajari buku teks, jurnal, laporan perusahaan, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Kombinasi kedua teknik ini digunakan untuk memastikan data yang diperoleh bersifat komprehensif dan saling melengkapi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif analitik, yaitu dengan mengolah dan menganalisis data yang telah dikumpulkan untuk menggambarkan kondisi penerapan pusat pertanggungjawaban dan sistem transfer pricing di PT Indonesia Power. Data dianalisis dengan cara membandingkan konsep teoritis yang terdapat dalam literatur dengan praktik yang diterapkan di perusahaan. Hasil analisis digunakan untuk menilai sejauh mana sistem transfer pricing yang diterapkan mampu mendukung pengukuran kinerja unit pembangkitan serta berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Pusat Pertanggungjawaban di PT Indonesia Power

Agar organisasi mampu bekerja secara lebih lincah (fleksibel), lebih adaptif terhadap adanya perubahan lingkungan yang terjadi dan mengingat banyaknya pengambilan keputusan yang harus dilakukan segera serta dalam rangka meningkatkan motivasi para manajer bersaing untuk saling menunjukkan kemampuannya yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi, maka PT. Indonesia Power menerapkan sistem desentralisasi.

Konsekuensi dari penerapan sistem ini adalah terjadi pendelegasian sebagian wewenang dari manajemen yang lebih tinggi kepada manajemen di bawahnya, agar manajemen yang lebih tinggi dapat memusatkan perhatian pada perencanaan yang lebih strategis sifatnya. Adanya pelimpahan wewewenang tersebut juga harus diikuti oleh adanya pertanggungjawaban dari beberapa tipe pusat pertanggungjawaban yang ada.

PT. Indonesia Power memperlakukan tiap-tiap mesin di power plant sebagai pusat biaya. Pada awalnya dilakukan mengingat bahwa kinerja manajer diukur melalui informasi akuntansi yang disebut sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan keluaran Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban. Dalam Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban tradisional, informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggung-jawaban tertentu.

PT Indonesia Power sampai saat ini masih menggunakan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Tradisional, yang memfokuskan pengendaliannya terhadap biaya. Berbeda dengan Activity Based Responsibility Accounting System yang memfokuskan pengendaliannya terhadap aktivitas yang menyebabkan terjadinya biaya dengan cara menghubungkan biaya dengan aktivitas penambah dan bukan penambah nilai, sehingga manajemen dapat merencanakan program pengelolaan aktivitas dan memantau dampak program tersebut terhadap pengurangan biaya. Laporan yang dihasilkan oleh fungsi akuntansi biaya, digolongkan menjadi: Laporan Pertanggung jawaban biaya (Responsibility Cost Reports) dan Laporan Harga Pokok Produk (Cost of Production Reports).

Laporan Pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya. Berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan yang dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut, para manajer memiliki alasan untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka masing-masing.

Disamping Laporan Pertanggungjawaban biaya, dalam perusahaan pembangkit tenaga listrik, fungsi akuntansi biaya berkewajiban untuk menyajikan laporan biaya per power plant untuk analisis harga pokok produk, termasuk untuk evaluasi biaya tetap dan biaya variabel masing-masing unit bisnis. Struktur kode pusat pertanggungjawaban PT Indonesia Power mewakili fungsi yang ada dalam PT Indonesia Power dan disesuaikan dengan pelaporan keuangan PT Indonesia Power, yang akan terkait dengan akun-akun neraca dan laba rugi. Setiap digit dalam kode Responsibility Center mempunyai makna yang disesuaikan dengan struktur manajemen PT Indonesia Power,

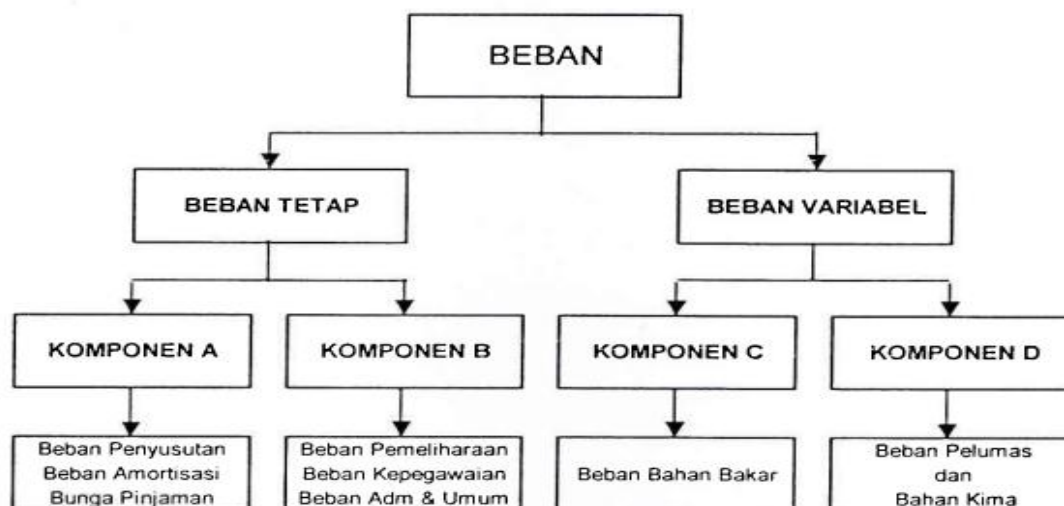


Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban di PT Indonesia Power merupakan sistem pengolahan informasi biaya dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan jenjang manajemen yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya dengan tujuan untuk menghasilkan Informasi Akuntansi Pertanggung-jawaban guna pengendalian biaya masing-masing Pusat Pertanggung-jawaban, karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkat manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya langsung dan biaya tidak langsung.

Struktur Biaya dan Pengelompokan Beban dalam Sistem Pembangkitan

Struktur biaya pada perusahaan pembangkitan tenaga listrik terdiri atas berbagai jenis beban yang berkaitan dengan kegiatan produksi energi listrik. Dalam PT Indonesia Power, beban-beban tersebut dikelompokkan ke dalam beban tetap dan beban variabel yang selanjutnya diklasifikasikan ke dalam komponen A, komponen B, komponen C, dan komponen D. Pengelompokan beban ini digunakan sebagai

dasar dalam perhitungan harga daya dan harga energi listrik yang ditransfer kepada PT PLN (Persero).



Gambar 1. Pengelompokan Beban

Dalam penerapannya, pemisahan antara beban tetap dan beban variabel di PT Indonesia Power tidak didasarkan pada perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume produksi. Pengelompokan beban dilakukan dengan memasukkan berbagai jenis biaya ke dalam komponen A, B, C, dan D tanpa dasar klasifikasi yang jelas berdasarkan karakteristik biaya. Kondisi ini menyebabkan kesulitan dalam mengidentifikasi biaya yang berada dalam kendali manajer pusat pertanggungjawaban dan biaya yang dipengaruhi oleh kebijakan manajemen jangka panjang.

Biaya tetap tidak selalu merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat biaya tertentu. Besarnya biaya tetap lebih dipengaruhi oleh kondisi perusahaan dalam jangka panjang serta kebijakan manajemen, termasuk keputusan investasi dan pengelolaan aset pembangkitan. Oleh karena itu, pemisahan antara biaya tetap dan biaya variabel yang tidak dikaitkan dengan perilaku biaya dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan penilaian kinerja unit pembangkitan.

Kelompok biaya variabel yang berkaitan langsung dengan proses produksi energi listrik seharusnya diklasifikasikan sebagai *engineered variable cost*, yaitu biaya yang memiliki hubungan yang optimum dengan output dan umumnya ditentukan oleh teknologi yang digunakan dalam proses produksi. Dalam konteks PT Indonesia Power, kelompok bahan bakar dan minyak pelumas seharusnya dimasukkan ke dalam kelompok *engineered variable cost* dengan asumsi bahwa pada setiap unit pembangkitan terdapat alat ukur konsumsi bahan bakar.

Selain *engineered variable cost*, terdapat jenis beban yang diklasifikasikan sebagai *discretionary variable cost*. Pada saat penelitian dilakukan, jenis-jenis beban yang termasuk dalam kelompok *discretionary variable cost* belum ada. Namun demikian, pengelompokan ini perlu dipersiapkan untuk mengantisipasi perkembangan di masa yang akan datang, mengingat beban tersebut dapat berfluktuasi akibat perubahan volume produksi maupun kebijakan manajemen.

Pengelompokan beban yang kurang tepat berdampak pada penetapan harga pokok produksi yang kurang akurat. Ketidaktepatan dalam perhitungan komponen biaya menyebabkan harga energi yang ditetapkan tidak sepenuhnya mencerminkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan oleh unit pembangkitan. Kondisi ini berimplikasi langsung terhadap pengukuran kinerja unit pembangkitan karena kinerja manajer pusat biaya dinilai berdasarkan biaya-biaya yang dialokasikan ke dalam unit tersebut.

Pencatatan transaksi biaya yang dilakukan secara terpusat di kantor pusat PT Indonesia Power turut mempengaruhi efektivitas pengendalian biaya pada tingkat unit pembangkitan. Sentralisasi pencatatan biaya membatasi fleksibilitas unit pembangkitan dalam melakukan pengendalian dan evaluasi biaya secara mandiri. Dengan demikian, struktur biaya dan pengelompokan beban memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung penerapan sistem pusat pertanggungjawaban dan sistem transfer pricing di PT Indonesia Power.

Penetapan Harga Transfer Energi Listrik di PT Indonesia Power

Penetapan harga transfer energi listrik di PT Indonesia Power dilakukan melalui mekanisme harga transfer negosiasi dengan menggunakan sistem *price bidding*. Dalam sistem ini, harga energi listrik yang ditransfer ditetapkan berdasarkan biaya variabel per satuan energi listrik yang terdiri atas biaya bahan bakar, biaya minyak pelumas, serta biaya variabel operasi dan pemeliharaan. Penetapan harga transfer tersebut digunakan sebagai dasar dalam perhitungan harga daya dan harga energi listrik yang dibayarkan oleh PT PLN (Persero) sebagai pembeli tunggal tenaga listrik.

Tabel 1. Aplikasi Konsep Harga Transfer Dengan Menggunakan Price Bidding System

Entitas Pembangkit	Kapasitas Terpasang KW	Daya Mampu Netto KW	Produksi Export kWh	Energi Import & pemakaian sentral (PS Sentral+ Susut Trf PS P3B) kWh	Energi Netto yang Dikirim ke P3B kWh	Pembayaran					Harga Energi (Kom C) per power plant Rp/kWh	Pengurangan PS & Susut Trafo Rp	Total Pembayaran Netto Rp
						Komponen A Rp	Komponen B Rp	Komponen C Rp	Komponen D Rp	Total Rp			
PLTA Saguling	700.720	693.000	85.153.900	244.827	84.909.073	7.920.116.820	5.930.700.930	425.769.500	42.576.950	14.319.164.200	5	1.224.135	14.317.940.065
PLTU Suralaya (5-7)	1.800.000	1.737.000	968.895.000	8.654.657	960.240.343	198.850.769.910	12.567.768.210	110.846.149.092	775.116.000	323.039.803.212	114	990.133.503	322.049.669.709
PLTGU T.Lorok(bikt)	516.950	488.000	179.680.486	655.360	179.025.108	33.176.450.640	8.748.039.280	81.796.017.175	197.648.513	123.918.155.608	455	298.339.820	123.619.815.788
PLTG Gilimanuk	133.800	133.000	59.190.280	-	59.190.280	14.238.679.420	6.816.537.200	51.573.166.556	71.028.336	72.499.411.512	871	-	72.499.411.512
PLTD Pesanggaran	75.820	40.000	7.403.797	118.404	7.285.393	762.085.600	933.944.800	4.954.201.098	5.923.038	6.656.154.536	689	79.229.242	6.576.925.294
PLTP Kamojang	140.000	134.140	94.162.659	161.020	94.001.639	3.452.048.634	2.175.022.420	26.829.578.104	94.162.659	32.550.811.817	285	45.879.107	32.504.932.710

Tabel tersebut menunjukkan penerapan konsep harga transfer dengan menggunakan sistem *price bidding* yang digunakan dalam penetapan harga energi listrik di PT Indonesia Power, termasuk tahapan penawaran harga dan dasar perhitungan harga energi yang ditransfer.

Komponen biaya yang digunakan dalam penetapan harga transfer energi listrik dikelompokkan ke dalam komponen A, komponen B, komponen C, dan komponen D. Komponen A merupakan komponen yang berkaitan dengan pengembalian modal, sedangkan komponen B berkaitan dengan biaya tetap operasi dan pemeliharaan. Komponen C dan komponen D merupakan komponen biaya variabel yang besarnya dipengaruhi oleh volume produksi energi listrik. Pengelompokan komponen biaya

tersebut digunakan sebagai dasar dalam perhitungan harga energi listrik yang ditransfer kepada PT PLN (Persero).

Dalam sistem *price bidding* yang diterapkan, unit pembeli memiliki kewenangan untuk melakukan pengaturan optimal operasi unit pembangkitan. Harga transfer unit pembangkit dibedakan menurut lokasi dan jenis pembangkit, sehingga perbedaan karakteristik pembangkit, baik dari sisi teknologi maupun biaya operasi, menyebabkan perbedaan harga transfer yang ditetapkan. Perbedaan harga transfer tersebut dimaksudkan untuk memberikan sinyal dalam pengaturan operasi pembangkitan agar sistem pasokan tenaga listrik dapat berjalan secara optimal.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya penetapan harga transfer energi listrik di PT Indonesia Power belum sepenuhnya menggunakan formula yang lengkap. Harga energi untuk komponen A belum memperhitungkan secara penuh unsur biaya modal, angsuran pinjaman, dan bunga pinjaman. Selain itu, penetapan harga untuk komponen B belum menggunakan formula yang memperhitungkan unsur biaya tetap termasuk risiko dalam menampung peran unit pembangkit sebagai pemikul beban dasar, beban menengah, maupun beban puncak.

Penetapan harga untuk komponen C dan komponen D juga belum sepenuhnya didasarkan pada perhitungan biaya variabel yang sesungguhnya. Batasan harga untuk komponen C dan komponen D lebih banyak ditentukan oleh PT PLN (Persero) Kantor Pusat melalui penetapan batas tingkat harga tertentu.

Hubungan antara PT Indonesia Power dan PT PLN (Persero) sebagai pembeli tunggal tenaga listrik dalam sistem transfer pricing tersebut belum sepenuhnya mencerminkan hubungan bisnis sebagaimana lazimnya. Penetapan harga energi listrik dan mekanisme pembayaran yang berlaku masih sangat dipengaruhi oleh kebijakan PT PLN (Persero) Kantor Pusat. Hal ini berdampak pada keterbatasan peran sistem transfer pricing sebagai alat pengambilan keputusan manajerial dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja operasional PT Indonesia Power.

Kinerja Operasional Unit Pembangkitan PT Indonesia Power

Kinerja operasional unit pembangkitan di PT Indonesia Power diukur berdasarkan kemampuan unit dalam menghasilkan energi listrik sesuai dengan kapasitas terpasang dan daya mampu yang dimiliki. Kinerja tersebut tercermin dari realisasi produksi dan penjualan energi listrik yang dihasilkan oleh masing-masing unit pembangkitan dalam periode penelitian. Data produksi dan penjualan digunakan untuk memberikan gambaran mengenai tingkat pemanfaatan kapasitas pembangkitan serta kontinuitas pasokan tenaga listrik.

Selain produksi dan penjualan energi listrik, kinerja operasional unit pembangkitan juga dipengaruhi oleh daya mampu netto yang dapat dicapai oleh masing-masing unit. Daya mampu mencerminkan kemampuan unit pembangkitan untuk beroperasi secara andal dalam menghasilkan energi listrik. Perbedaan daya mampu antar unit pembangkitan dipengaruhi oleh kondisi peralatan, jadwal pemeliharaan, serta faktor teknis lainnya yang berkaitan dengan operasi pembangkitan.

Efisiensi operasi unit pembangkitan merupakan indikator lain yang digunakan untuk menilai kinerja operasional. Efisiensi thermal menunjukkan perbandingan antara energi listrik yang dihasilkan dengan energi panas yang digunakan dalam proses pembangkitan. Nilai efisiensi thermal memberikan gambaran mengenai

tingkat pemanfaatan bahan bakar dan efektivitas proses pembangkitan energi listrik pada masing-masing unit.

Kinerja operasional unit pembangkitan yang ditunjukkan melalui produksi, penjualan, daya mampu, dan efisiensi thermal menjadi dasar dalam penilaian kinerja unit pembangkitan secara keseluruhan. Data kinerja operasional tersebut digunakan dalam kaitannya dengan penerapan sistem transfer pricing, karena besarnya harga daya dan harga energi yang diterima perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan unit pembangkitan dalam mencapai kinerja operasional yang optimal.

Target Keandalan Pembangkit dan *Availability Factor*

Target keandalan pembangkit digunakan sebagai salah satu indikator utama dalam menilai kinerja operasional unit pembangkitan di PT Indonesia Power. Target keandalan tersebut berkaitan dengan tingkat ketersediaan unit pembangkitan dalam menghasilkan energi listrik secara berkesinambungan sesuai dengan peran unit dalam sistem pembangkitan tenaga listrik. Pencapaian target keandalan menjadi penting karena berpengaruh terhadap kontinuitas pasokan tenaga listrik serta kinerja operasional perusahaan secara keseluruhan.

Keandalan pembangkit diukur melalui *availability factor*, yaitu perbandingan antara waktu kesiapan operasi unit pembangkitan dengan total waktu operasi yang direncanakan. Nilai *availability factor* mencerminkan kemampuan unit pembangkitan untuk beroperasi secara andal dengan mempertimbangkan waktu gangguan dan waktu pemeliharaan. Semakin tinggi nilai *availability factor*, semakin besar kemampuan unit pembangkitan dalam mendukung sistem pasokan tenaga listrik.

Tabel 2. Target Keandalan Pembangkit Tahun 2002

Indikator Keandalan	2002	2001
Equivalent Availability Factor (EAF)	85,94%	82,63%
Plant Outage Factor (POF)	7,11%	11,61%
Equivalent Forced Outage Rate (EFOR)	1,76%	1,70%
Sudden Outage Factor (SOF)	3,82%	3,72%
Starting Failure Factor (SFF)	0,83%	0,90%

Tabel target keandalan pembangkit menyajikan tingkat keandalan yang harus dicapai oleh masing-masing unit pembangkitan PT Indonesia Power. Data tersebut menunjukkan target *availability factor* yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja operasional unit pembangkitan, serta peran unit dalam sistem pembangkitan tenaga listrik, baik sebagai pemikul beban dasar, beban menengah, maupun beban puncak.

Pencapaian target keandalan pembangkit dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kondisi teknis peralatan, efektivitas pemeliharaan, serta pola operasi unit pembangkitan. Upaya untuk menjaga tingkat keandalan pembangkit dilakukan melalui pengendalian operasi dan pemeliharaan agar unit pembangkitan dapat beroperasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Target keandalan pembangkit dan nilai *availability factor* memiliki keterkaitan langsung dengan penerapan sistem transfer pricing di PT Indonesia Power. Besarnya harga daya dan harga energi yang diterima perusahaan sangat dipengaruhi oleh daya mampu netto dan tingkat ketersediaan unit pembangkitan. Maka pencapaian target keandalan pembangkit menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja operasional dan kinerja keuangan PT Indonesia Power.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem pusat pertanggungjawaban dan sistem transfer pricing di PT Indonesia Power telah berjalan sesuai dengan kebijakan perusahaan induk, yaitu PT PLN (Persero). PT Indonesia Power menerapkan sistem pusat pertanggungjawaban dengan menjadikan unit pembangkitan sebagai pusat biaya, sehingga pengendalian manajemen lebih difokuskan pada pengendalian biaya. Penetapan harga transfer energi listrik dilakukan melalui mekanisme harga transfer negosiasi dengan menggunakan sistem *price bidding*, yang didasarkan pada komponen biaya A, B, C, dan D. Namun demikian, penerapan sistem transfer pricing tersebut belum sepenuhnya menggunakan formula yang lengkap, terutama dalam perhitungan komponen biaya yang berkaitan dengan biaya modal, biaya tetap, serta risiko operasi unit pembangkitan. Selain itu, peran PT PLN (Persero) sebagai pembeli tunggal tenaga listrik menyebabkan sistem transfer pricing belum sepenuhnya mencerminkan mekanisme bisnis yang wajar, sehingga berdampak pada keterbatasan fungsi sistem transfer pricing sebagai alat pengambilan keputusan manajerial dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, meskipun kinerja operasional unit pembangkitan tetap dijaga melalui pencapaian target keandalan dan *availability factor*.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar PT Indonesia Power melakukan penyempurnaan dalam penerapan sistem transfer pricing dengan menggunakan formula perhitungan harga yang lebih lengkap dan mencerminkan seluruh komponen biaya yang sesungguhnya, termasuk biaya modal, biaya tetap, dan risiko operasi pembangkitan. Selain itu, diperlukan kejelasan kontrak penjualan tenaga listrik jangka panjang antara PT Indonesia Power dan PT PLN (Persero) guna memberikan kepastian jumlah dan harga penjualan energi listrik. Penyempurnaan sistem pengelompokan biaya berdasarkan perilaku biaya juga perlu dilakukan agar pengukuran kinerja unit pembangkitan dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Dengan demikian, sistem pusat pertanggungjawaban dan sistem transfer pricing diharapkan dapat berfungsi secara lebih efektif sebagai alat pengendalian manajemen serta mendukung peningkatan kinerja operasional dan kinerja keuangan PT Indonesia Power.

DAFTAR PUSTAKA

- Alouw, J. C., Chinthaka, A. H. N., Pirmansah, A., Sintoro, O., Ilmawan, B., Hosang, K. D., Soetopo, D., Kardinan, A., Samsudin, & Marwanto, S. (2025). The Economic, Social and Environmental Importance of Coconut. In J. C. Alouw & A. H. N. Chinthaka (Eds.), *Science-Based Pest Management for a Sustainable and Resilient Coconut Sector* (pp. 3–13). Springer Nature Switzerland.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-84266-5_1
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1995). *Management control systems* (8th ed.). Boston, MA: Richard D. Irwin.
- Boettcher, J. (1996). The Many Faces of the Economic Bulletin Board. *RSR: Reference Services Review*, 24(3), 53–60.
- Chicco, G. (2012). Overview and performance assessment of the clustering methods for electrical load pattern grouping. *Energy*, 42(1), 68–80.
<https://doi.org/10.1016/j.energy.2011.12.031>

- Cunningham, J. B. (1997). Case study principles for different types of cases. *Quality and Quantity*, 31(4), 401–423. <https://doi.org/10.1023/A:1004254420302>
- Dehnokhalaji, A., Ghiyasi, M., & Korhonen, P. (2017). Resource allocation based on cost efficiency. *Journal of the Operational Research Society*, 68(10), 1279–1289. <https://doi.org/10.1057/s41274-016-0020-7>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2000). *Managerial accounting*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Gudono. (1993). *Akuntansi manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (1997). *Management accounting* (4th ed.). Boston, MA: International Thomson Publishing.
- Krismiaji. (2002). *Dasar-dasar akuntansi manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Majalah Fokus PLN. (2003). *Edisi Mei 2003*.
- Kumar, S., Pandey, N., Lim, W. M., Chatterjee, A. N., & Pandey, N. (2021). What do we know about transfer pricing? Insights from bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 134, 275–287. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.041>
- Maidin, A. M., Rajamemang, Moehamat, N., Putera, W., Iskandar, Nur, A., Andi, T., R., A., & Indah, L. (2022). *Implementation of the Targeted Electricity Subsidy Policy at the Office of PT. PLN (Persero) ULP Sinjai*. 29–41.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi manajemen* (Edisi 2). Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Munawir, S. (2002). *Akuntansi keuangan dan manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Mays, J. (2018). Cost Allocation and Net Load Variability. *IEEE Transactions on Power Systems*, 33(2), 2030–2039. <https://doi.org/10.1109/TPWRS.2017.2732921>
- Muchsini, B., Siswandari, Gunarhadi, & Wiranto. (2023). Promoting College Students' Computational Thinking: The Use of Constructionism-Based Accounting Spreadsheets Designing Activities. *Cogent Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2222866>
- Polimeni, R. S., Handy, S. A., & Cahill, J. A. (1994). *Cost accounting* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- PT Indonesia Power. (1997). *Rencana jangka panjang PT Indonesia Power tahun 1997–2006*.
- PT Indonesia Power. (2002). *Rencana kerja dan anggaran perusahaan tahun 2002*.
- PT PLN (Persero). (n.d.). *Aturan harga transfer antar unit*.
- Supriyono, R. A. (2001). *Struktur pengendalian manajemen* (Edisi 1). Yogyakarta: BPFE.
- Yohana, C. (2020). Factors Influencing the Development of Entrepreneurship Competency in Vocational High School Students: A Case Study. *International Journal of Education and Practice*, 8(4), 804–819.