



INTERNAL CONTROL AS A TAX GOVERNANCE MECHANISM FOR MITIGATING TRANSFER PRICING RISKS

PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI MEKANISME TAX GOVERNANCE DALAM MITIGASI RISIKO TRANSFER PRICING

Hanin Febriana ¹⁾; Lidya Primta Surbakti ²⁾

¹⁾ 2510123014@upnvi.ac.id; Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

²⁾ lidyaprintasurbakti@gmail.com; Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Abstract

This study aims to examine the role of internal control as a tax governance mechanism in mitigating transfer pricing risks in multinational enterprises. Transfer pricing remains a critical issue in international taxation due to its potential to generate tax adjustments, tax disputes, and compliance uncertainties when not properly managed. This study employs a literature review approach by analyzing scholarly articles obtained from various academic databases. The analysis was conducted through a systematic process of identification, screening, and synthesis of literature related to internal control, tax governance, and transfer pricing risk. The findings indicate that internal control plays a strategic role in supporting tax governance through enhanced monitoring mechanisms, tax risk management, and transfer pricing compliance. The implementation of a Tax Control Framework, adequate transfer pricing documentation, and cooperative compliance practices contribute to controlling tax risks and reducing the likelihood of tax adjustments and transfer pricing disputes. The study also reveals that transfer pricing risk is influenced not only by technical pricing considerations but also by the effectiveness of tax governance and the quality of a firm's internal control system. Therefore, the integration of internal control and tax governance is essential for strengthening transfer pricing compliance and mitigating tax risks in multinational enterprises.

Keywords: Internal Control; Tax Governance; Transfer pricing; Tax Risk; Tax Control Framework

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran pengendalian internal sebagai mekanisme *tax governance* dalam mitigasi risiko *transfer pricing* pada perusahaan multinasional. *Transfer pricing* merupakan salah satu isu penting dalam perpajakan internasional yang berpotensi menimbulkan risiko koreksi fiskal, sengketa pajak, dan ketidakpastian kepatuhan apabila tidak dikelola secara memadai. Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur dengan menganalisis artikel ilmiah yang diperoleh dari berbagai database akademik. Analisis dilakukan melalui proses identifikasi, penyaringan, dan sintesis literatur yang relevan dengan pengendalian internal, *tax governance*, dan risiko *transfer pricing*. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengendalian internal memiliki peran strategis dalam mendukung implementasi *tax governance* melalui penguatan mekanisme pengawasan, pengelolaan risiko perpajakan, dan peningkatan kepatuhan *transfer pricing*. Penerapan *Tax Control Framework*, dokumentasi *transfer pricing* yang memadai, serta pendekatan *cooperative compliance* terbukti mendukung pengendalian risiko perpajakan dan mengurangi potensi koreksi fiskal maupun sengketa *transfer pricing*. Kajian ini juga menunjukkan bahwa risiko *transfer pricing* tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis penentuan harga transfer, tetapi juga oleh efektivitas tata kelola perpajakan dan kualitas sistem pengendalian internal perusahaan. Oleh karena itu, integrasi antara pengendalian internal dan *tax governance* menjadi faktor penting dalam mendukung kepatuhan *transfer pricing* dan mitigasi risiko perpajakan pada perusahaan multinasional.

Kata kunci: Kerangka Pengendalian Perpajakan; Pengendalian Internal; Risiko Pajak; Tata Kelola Perpajakan; *Transfer pricing*

PENDAHULUAN

Globalisasi telah mendorong peningkatan integrasi ekonomi internasional dan memperluas aktivitas perusahaan lintas negara melalui pembentukan grup perusahaan multinasional (*multinational enterprises*/MNEs). Dalam menjalankan operasinya, perusahaan multinasional melakukan berbagai transaksi antar entitas afiliasi yang mencakup perdagangan barang, penyediaan jasa, pembiayaan, serta pemanfaatan aset tidak berwujud. Transaksi afiliasi tersebut merupakan bagian penting dari aktivitas bisnis global karena memungkinkan



koordinasi operasional, efisiensi rantai pasok, dan optimalisasi sumber daya antar entitas dalam satu grup usaha. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas dan volume transaksi lintas yurisdiksi, *transfer pricing* menjadi salah satu isu yang mendapat perhatian signifikan dalam perpajakan internasional karena berperan dalam menentukan alokasi laba antar negara yang memiliki rezim perpajakan berbeda (OECD, 2024). Lebih dari 70% perdagangan internasional diperkirakan terjadi dalam kelompok perusahaan multinasional, sehingga penetapan harga transfer menjadi aspek yang semakin strategis baik dari perspektif bisnis maupun kepatuhan perpajakan (Kumalasari et al., 2025).

Meskipun *transfer pricing* merupakan praktik yang biasa terjadi dalam kegiatan bisnis grup multinasional, implementasinya menghadirkan berbagai risiko perpajakan yang signifikan. Penetapan harga transfer yang tidak sesuai dengan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha (*arm's length principle*) berpotensi menimbulkan koreksi fiskal, tambahan kewajiban pajak, sanksi administratif, hingga sengketa pajak dengan otoritas perpajakan. Penerapan *transfer pricing* di Indonesia menghadapi berbagai tantangan, seperti kompleksitas transaksi afiliasi, keterbatasan data pembandingan, serta perbedaan interpretasi antara wajib pajak dan otoritas pajak dalam menentukan kewajaran harga transfer (Fajriyati et al., 2025). Kondisi tersebut dapat meningkatkan risiko *double taxation*, ketidakpastian pajak, serta biaya kepatuhan yang harus ditanggung perusahaan multinasional. Oleh karena itu, *transfer pricing* tidak lagi dipandang semata sebagai isu kepatuhan perpajakan, melainkan juga sebagai bagian dari pengelolaan risiko dan tata kelola perusahaan yang memerlukan perhatian khusus (Sugondo et al., 2025).

Meningkatnya risiko *transfer pricing* mendorong berbagai negara dan organisasi internasional untuk memperkuat pengawasan terhadap transaksi afiliasi. Salah satu inisiatif yang paling signifikan adalah proyek *Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)* yang dikembangkan oleh OECD dan G20 untuk mengatasi praktik penggerusan basis pajak dan pengalihan laba lintas yurisdiksi. Melalui BEPS Action 13, OECD memperkenalkan pendekatan dokumentasi *transfer pricing* tiga tingkat (*three-tiered transfer pricing documentation*) yang terdiri atas *Master File*, *Local File*, dan *Country-by-Country Reporting (CbCR)* guna meningkatkan transparansi dan membantu otoritas pajak dalam mengidentifikasi risiko *transfer pricing* (OECD, 2015). Sejalan dengan perkembangan standar internasional tersebut, Indonesia telah mengadopsi berbagai ketentuan *transfer pricing* yang mengacu pada OECD *Transfer pricing Guidelines*, termasuk kewajiban penyusunan dokumentasi *transfer pricing* dan penerapan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha (*arm's length principle*) melalui PMK Nomor 172 Tahun 2023. Implementasi regulasi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan risiko *transfer pricing* tidak lagi hanya menjadi perhatian otoritas pajak, tetapi juga menjadi bagian penting dari sistem kepatuhan dan tata kelola perusahaan (DJP, 2025; OECD, 2025).

Meskipun kerangka regulasi *transfer pricing* terus berkembang dan semakin komprehensif, keberadaan regulasi tidak serta-merta menjamin kepatuhan perusahaan terhadap prinsip kewajaran dan kelaziman usaha (*arm's length principle*). Dalam praktiknya, perusahaan multinasional masih menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola transaksi afiliasi, seperti kompleksitas struktur grup, keterbatasan data pembandingan, inkonsistensi dokumentasi, serta perbedaan interpretasi atas karakteristik transaksi dan metode penentuan harga transfer. Berbagai tantangan tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan *transfer pricing* tidak hanya bergantung pada faktor eksternal berupa regulasi, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi, mengelola, dan memantau risiko perpajakan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan suatu mekanisme tata kelola yang mampu memastikan bahwa kebijakan dan praktik *transfer pricing* perusahaan dilaksanakan secara konsisten,



terdokumentasi dengan baik, serta selaras dengan ketentuan perpajakan yang berlaku (Fajriyati et al., 2025; OECD, 2025).

Dalam beberapa tahun terakhir, konsep *tax governance* semakin mendapat perhatian sebagai bagian dari tata kelola perusahaan yang bertujuan untuk memastikan kepatuhan perpajakan sekaligus mengelola risiko pajak secara efektif. *Tax governance* tidak hanya berfokus pada pemenuhan kewajiban perpajakan, tetapi juga mencakup proses pengambilan keputusan, pengelolaan risiko, akuntabilitas, transparansi, serta pengawasan terhadap aktivitas perpajakan perusahaan. Dalam hal *transfer pricing*, *tax governance* berperan penting dalam memastikan bahwa transaksi afiliasi dirancang, didokumentasikan, dan dilaksanakan sesuai dengan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha. Dengan demikian, *tax governance* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kepatuhan (*compliance mechanism*), tetapi juga sebagai instrumen pengendalian risiko yang mendukung keberlanjutan bisnis dan mengurangi potensi sengketa dengan otoritas pajak (Blaufus et al., 2023; OECD, 2024).

Efektivitas *tax governance* pada dasarnya bergantung pada keberadaan sistem pengendalian internal yang memadai. Pengendalian internal berperan dalam memastikan bahwa risiko perpajakan dapat diidentifikasi, dinilai, dikendalikan, dan dimonitor secara berkelanjutan melalui kebijakan, prosedur, serta mekanisme pengawasan yang terstruktur. Dalam hal *transfer pricing*, pengendalian internal dapat diwujudkan melalui penyusunan kebijakan *transfer pricing*, pelaksanaan penilaian risiko atas transaksi afiliasi, penyediaan dokumentasi yang memadai, mekanisme persetujuan transaksi, serta *monitoring* kepatuhan terhadap ketentuan perpajakan yang berlaku. Oleh karena itu, pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai alat kepatuhan administratif, tetapi juga sebagai mekanisme yang menerjemahkan prinsip-prinsip *tax governance* ke dalam praktik pengelolaan risiko *transfer pricing* sehari-hari. Semakin efektif sistem pengendalian internal yang dimiliki perusahaan, semakin besar kemampuan perusahaan dalam memitigasi risiko *transfer pricing* dan menjaga kepatuhan perpajakan secara berkelanjutan (Blaufus et al., 2023; Henk, 2020).

Penelitian mengenai *transfer pricing* telah berkembang secara luas dalam beberapa dekade terakhir. Sebagian besar kajian berfokus pada praktik *transfer pricing*, regulasi *transfer pricing*, dokumentasi *transfer pricing*, serta implikasinya terhadap penghindaran pajak dan pengalihan laba. Sementara itu, penelitian mengenai pengendalian internal umumnya mengamati perannya dalam meningkatkan kualitas tata kelola, efektivitas organisasi, kualitas audit internal, dan pencegahan kecurangan (Nadirsyah et al., 2024; Novatiani et al., 2024). Kajian yang secara khusus mengintegrasikan perspektif pengendalian internal, *tax governance*, dan mitigasi risiko *transfer pricing* masih relatif terbatas. Pemahaman mengenai bagaimana pengendalian internal berfungsi sebagai mekanisme *tax governance* dalam mengelola risiko *transfer pricing* belum berkembang secara memadai, khususnya yang menghubungkan ketiga aspek tersebut.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, studi ini bertujuan untuk mengkaji peran pengendalian internal sebagai mekanisme *tax governance* dalam mitigasi risiko *transfer pricing*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung membahas pengendalian internal, *tax governance*, dan *transfer pricing* secara terpisah, penelitian ini berupaya mengintegrasikan ketiga konsep tersebut dalam satu kerangka analitis yang komprehensif. Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa efektivitas pengelolaan risiko *transfer pricing* tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi perpajakan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam menerjemahkan prinsip-prinsip *tax governance* ke dalam sistem pengendalian internal yang memadai. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis berupa penguatan pemahaman mengenai peran pengendalian internal sebagai instrumen *tax governance* dalam pengelolaan risiko *transfer pricing*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan



memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam merancang mekanisme pengendalian yang lebih proaktif untuk mendukung kepatuhan *transfer pricing* dan meminimalkan potensi sengketa perpajakan.

KAJIAN PUSTAKA

Pengendalian Internal

Pengendalian internal merupakan salah satu elemen fundamental dalam *corporate governance* yang bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi. Pengendalian internal tidak hanya berfungsi untuk menjaga aset dan memastikan keandalan pelaporan keuangan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan efektivitas operasional, kepatuhan terhadap regulasi, serta pengelolaan risiko yang dihadapi organisasi. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, pengendalian internal berkembang dari sekadar mekanisme pengawasan menjadi bagian integral dari sistem tata kelola dan manajemen risiko organisasi (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022; Alqudah et al., 2023).

Dalam perspektif tata kelola, pengendalian internal berkontribusi dalam menciptakan akuntabilitas, transparansi, dan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal yang efektif mampu mendukung kualitas tata kelola organisasi, meningkatkan kualitas audit internal, serta memperkuat upaya pencegahan risiko dan kecurangan. Oleh karena itu, pengendalian internal tidak hanya dipandang sebagai alat kepatuhan (*compliance tool*), tetapi juga sebagai mekanisme yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi melalui pengelolaan risiko yang lebih baik (Nadirisyah et al., 2024; Novatiani et al., 2024).

Salah satu kerangka pengendalian internal yang paling banyak digunakan adalah *Internal Control – Integrated Framework* yang dikembangkan oleh COSO (2013). *Framework* ini menempatkan pengendalian internal sebagai suatu proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai terkait pencapaian tujuan organisasi yang meliputi efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Selain berfungsi sebagai alat kepatuhan, COSO (2013) menekankan bahwa pengendalian internal juga berperan dalam mendukung pencapaian strategi organisasi dan meningkatkan kualitas informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan.

Tabel 1. Komponen Pengendalian Internal dalam Kerangka COSO (2013)

Komponen COSO	Deskripsi
<i>Control Environment</i>	Fondasi pengendalian yang mencerminkan budaya, integritas, dan komitmen organisasi terhadap pengendalian.
<i>Risk Assessment</i>	Proses identifikasi dan analisis risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi
<i>Control Activities</i>	Kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memitigasi risiko yang telah diidentifikasi
<i>Information and Communication</i>	Proses penyediaan dan penyampaian informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan
<i>Monitoring Activities</i>	Evaluasi berkelanjutan untuk memastikan efektivitas pengendalian internal

Sumber : Data diolah, 2026

Kelima komponen pengendalian internal tersebut memiliki peran yang saling berkaitan dalam mendukung pengelolaan risiko (Kadir et al., 2025; Ziorklui et al., 2024). Pengendalian internal memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi risiko *transfer pricing*, menetapkan



prosedur pengendalian yang memadai, memastikan ketersediaan dokumentasi yang diperlukan, serta melakukan pemantauan terhadap kepatuhan perpajakan secara berkelanjutan.

Tax Governance

Tax governance semakin mendapat perhatian sebagai bagian dari tata kelola perusahaan yang bertujuan untuk memastikan bahwa aktivitas perpajakan dikelola secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. *Tax governance* tidak hanya berfokus pada pemenuhan kewajiban perpajakan, tetapi juga mencakup proses pengambilan keputusan, pengelolaan risiko, serta pengawasan terhadap aktivitas perpajakan perusahaan (Alexander & Menicacci, 2025). Dengan demikian, *tax governance* dipandang sebagai mekanisme yang membantu perusahaan menyeimbangkan tujuan bisnis dengan tuntutan kepatuhan perpajakan di tengah meningkatnya kompleksitas regulasi dan ekspektasi para pemangku kepentingan (Blaufus et al., 2023).

Tax governance merupakan bagian integral dari *corporate governance* karena berkaitan dengan bagaimana perusahaan mengelola risiko dan peluang yang timbul dari aktivitas perpajakan. Praktik *tax governance* yang efektif menuntut adanya kejelasan tanggung jawab, mekanisme pengawasan yang memadai, serta proses pengendalian yang mampu memastikan bahwa kebijakan perpajakan perusahaan dijalankan secara konsisten (Kusumabangsa, 2024). Dalam hal ini, pengelolaan pajak tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai bagian dari proses manajemen risiko yang memerlukan keterlibatan manajemen dan pengawasan yang berkelanjutan. Pendekatan tersebut menjadi semakin penting bagi perusahaan multinasional yang menghadapi kompleksitas transaksi lintas yurisdiksi dan berbagai risiko kepatuhan perpajakan (Roggeman et al., 2025).

Bagi perusahaan multinasional, *tax governance* memiliki peran strategis karena aktivitas bisnis yang dilakukan di berbagai yurisdiksi menimbulkan risiko perpajakan yang lebih kompleks dibandingkan perusahaan domestik. Perbedaan sistem perpajakan antarnegara, meningkatnya tuntutan transparansi, serta pengawasan yang semakin ketat dari otoritas pajak menuntut perusahaan untuk memiliki kerangka pengelolaan pajak yang lebih terstruktur. Oleh karena itu, *tax governance* tidak hanya diarahkan untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi perpajakan, tetapi juga untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan risiko yang dapat memengaruhi posisi perpajakan perusahaan secara keseluruhan (Kusumabangsa, 2024; Listyawati & Nurlaela, 2025).

Dalam praktiknya, implementasi *tax governance* sering dikaitkan dengan penerapan *Tax Control Framework* (TCF), yaitu seperangkat kebijakan, prosedur, dan mekanisme pengendalian yang dirancang untuk mengelola risiko perpajakan secara sistematis. Melalui TCF, perusahaan dapat memastikan bahwa proses perpajakan berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, risiko perpajakan teridentifikasi secara dini, dan keputusan perpajakan didukung oleh dokumentasi yang memadai (Eberhartinger & Zieser, 2021). Dengan demikian, *tax governance* dan TCF menjadi instrumen penting dalam menciptakan kepatuhan yang berkelanjutan sekaligus meminimalkan potensi sengketa perpajakan.

Risiko Transfer pricing

Transfer pricing merupakan salah satu area perpajakan yang memiliki tingkat risiko tinggi bagi perusahaan multinasional karena melibatkan transaksi antar pihak afiliasi yang beroperasi di berbagai yurisdiksi. Meskipun *transfer pricing* merupakan praktik bisnis yang sah, penerapannya sering menjadi perhatian otoritas pajak karena berpotensi memengaruhi alokasi laba dan basis pemajakan antarnegara. Selain itu, kompleksitas transaksi afiliasi dan perbedaan karakteristik regulasi antarnegara menyebabkan perusahaan menghadapi tantangan dalam memastikan bahwa transaksi yang dilakukan telah sesuai dengan prinsip kewajiban dan kelaziman usaha (*arm's length principle*) (Fajriyati et al., 2025; OECD, 2025).



Risiko *transfer pricing* dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti ketidakpatuhan terhadap kewajiban dokumentasi *transfer pricing*, keterbatasan data pembanding, perbedaan interpretasi atas karakteristik transaksi afiliasi, hingga potensi koreksi *transfer pricing* oleh otoritas pajak. Kondisi tersebut dapat mengakibatkan tambahan beban pajak, sanksi administratif, sengketa perpajakan, serta risiko pajak berganda (*double taxation*) apabila terjadi perbedaan perlakuan antara dua yurisdiksi yang terlibat. Selain berdampak pada aspek finansial, risiko *transfer pricing* juga dapat meningkatkan ketidakpastian perpajakan dan memengaruhi reputasi perusahaan di mata regulator maupun pemangku kepentingan lainnya (Fajriyati et al., 2025; Napadaica, 2025).

Tingginya eksposur risiko tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan *transfer pricing* tidak dapat hanya mengandalkan kepatuhan terhadap regulasi perpajakan. Perusahaan memerlukan mekanisme yang mampu mengidentifikasi, mengendalikan, dan memantau risiko secara berkelanjutan agar transaksi afiliasi dapat dilakukan secara konsisten dan didukung dokumentasi yang memadai. Dalam hal ini, *tax governance* dan pengendalian internal menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa risiko *transfer pricing* dapat dikelola secara efektif sekaligus mendukung kepatuhan perpajakan perusahaan.

Pengendalian Internal sebagai Mekanisme *Tax Governance*

Tax governance pada dasarnya memerlukan mekanisme yang mampu memastikan bahwa risiko perpajakan dapat diidentifikasi, dikelola, dan dimonitor secara berkelanjutan. Pengendalian internal menjadi instrumen penting yang menjembatani konsep *tax governance* dengan praktik operasional perusahaan melalui penerapan kebijakan, prosedur, dan aktivitas pengendalian yang terstruktur. Pengendalian internal memungkinkan perusahaan untuk membangun sistem pengelolaan risiko perpajakan yang terstruktur melalui penetapan tanggung jawab yang jelas, mekanisme pengawasan yang memadai, serta proses evaluasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, efektivitas *tax governance* sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem pengendalian internal yang dimiliki perusahaan (Lartey et al., 2023; Rakhmayani et al., 2025).

Dalam perusahaan multinasional, peran pengendalian internal menjadi semakin penting karena aktivitas perpajakan melibatkan transaksi lintas yurisdiksi yang kompleks dan memiliki tingkat risiko yang tinggi. Salah satu area yang memerlukan perhatian khusus adalah *transfer pricing*, mengingat transaksi afiliasi berpotensi menimbulkan risiko ketidakpatuhan, koreksi fiskal, sengketa pajak, maupun pajak berganda apabila tidak dikelola secara memadai. OECD menegaskan bahwa dokumentasi *transfer pricing*, transparansi informasi, dan konsistensi penerapan prinsip *arm's length* merupakan elemen penting dalam pengelolaan risiko *transfer pricing*. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa proses *transfer pricing* didukung oleh sistem pengendalian yang mampu menjamin kualitas dokumentasi, keandalan informasi, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku (Boitã et al., 2026).

Pengendalian internal dalam hal *transfer pricing* dapat diwujudkan melalui berbagai mekanisme, seperti penyusunan kebijakan *transfer pricing*, identifikasi transaksi afiliasi yang material, penilaian risiko *transfer pricing*, penyusunan dokumentasi secara tepat waktu, serta pelaksanaan *review* dan *monitoring* secara berkala. Praktik-praktik tersebut sejalan dengan konsep *Tax Control Framework* yang menempatkan pengendalian, manajemen risiko, informasi, dan monitoring sebagai elemen utama dalam pengelolaan risiko perpajakan. Dengan adanya mekanisme tersebut, perusahaan dapat mendeteksi potensi permasalahan *transfer pricing* lebih awal dan mengurangi kemungkinan terjadinya sengketa dengan otoritas pajak (OECD, 2023; PwC, 2022).

Jika dikaitkan dengan kerangka pengendalian internal, komponen *control environment* berperan dalam membangun budaya kepatuhan dan komitmen manajemen terhadap

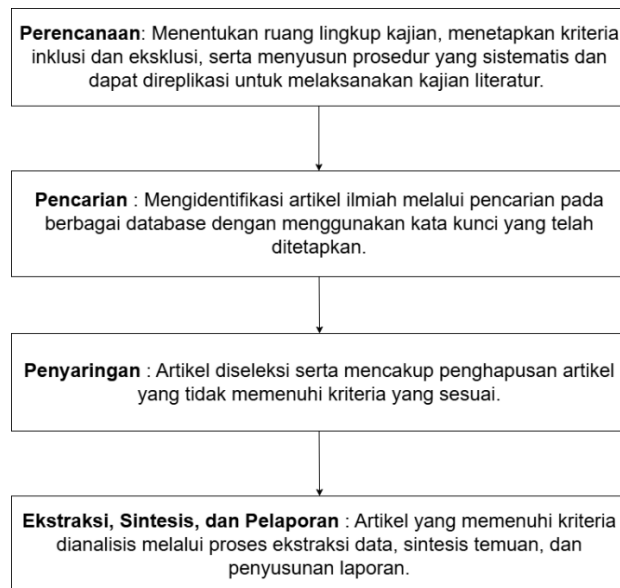


pengelolaan risiko perpajakan. Komponen *risk assessment* memungkinkan perusahaan mengidentifikasi risiko *transfer pricing* yang berasal dari transaksi afiliasi, perubahan regulasi, maupun karakteristik bisnis yang dijalankan. Selanjutnya, *control activities* diwujudkan melalui kebijakan *transfer pricing*, dokumentasi transaksi afiliasi, dan mekanisme persetujuan yang memadai. Adapun *information and communication* berfungsi memastikan tersedianya informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan perpajakan, sedangkan *monitoring activities* berperan dalam mengevaluasi efektivitas pengendalian dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan memiliki komponen pengendalian internal saling melengkapi ini dapat mendukung implementasi *tax governance* dan mitigasi risiko *transfer pricing* (PwC, 2022; Supriyadi et al., 2025).

METODE

Kajian Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur (*literature review*) untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengendalian internal, *tax governance*, dan mitigasi risiko *transfer pricing*. Pendekatan kajian literatur dipilih karena penelitian ini tidak berfokus pada pengumpulan data sekunder, melainkan pada pengembangan pemahaman konseptual melalui integrasi berbagai temuan empiris dan teoritis yang telah dipublikasikan sebelumnya. Kajian literatur memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai perkembangan penelitian, kesenjangan penelitian, serta hubungan antar konsep yang relevan dengan topik yang dikaji. *Literature review* merupakan metode yang sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti ilmiah yang tersedia mengenai suatu topik penelitian sehingga dapat menghasilkan pemahaman konseptual yang lebih terstruktur (Tranfield et al., 2003). Dalam penelitian ini, proses kajian dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi literatur, seleksi artikel yang relevan, analisis isi (*content analysis*), dan sintesis temuan penelitian.

Sumber literatur diperoleh dari berbagai basis data akademik nasional dan internasional dengan fokus pada publikasi yang membahas pengendalian internal, *tax governance*, *tax risk management*, dan mitigasi risiko *transfer pricing*. Artikel yang dipilih merupakan publikasi ilmiah yang relevan dengan topik penelitian dan diterbitkan dalam rentang waktu yang mencerminkan perkembangan literatur terkini. Analisis dilakukan dengan mengelompokkan temuan penelitian ke dalam tiga tema utama, yaitu pengendalian internal, *tax governance*, dan mitigasi risiko *transfer pricing*. Selanjutnya, dilakukan identifikasi pola hubungan antar tema untuk menjelaskan bagaimana pengendalian internal dapat berfungsi sebagai mekanisme *tax governance* dalam mitigasi risiko *transfer pricing*. Hasil sintesis literatur kemudian digunakan untuk menyusun kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara komponen dalam perusahaan multinasional. *Output* akhir penelitian ini berupa sintesis literatur yang terstruktur, identifikasi kesenjangan penelitian, serta pengembangan kerangka konseptual yang dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya.

Gambar 1. Proses Tahap Penyeleksian *Literature Review*

Sumber : Data diolah, 2026

Gambar 1 menunjukkan tahapan kajian literatur yang digunakan dalam penelitian ini, mulai dari perencanaan, pencarian artikel, penyaringan, hingga ekstraksi dan sintesis literatur. Tahapan tersebut dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa artikel yang dipilih sesuai dengan fokus penelitian dan mampu memberikan dasar teoritis yang relevan (Snyder, 2019). Dalam proses penyaringan artikel, digunakan kriteria inklusi sebagai pedoman untuk menentukan literatur yang layak dianalisis. Oleh karena itu, Tabel 2 menyajikan kriteria inklusi yang digunakan untuk memastikan bahwa artikel yang dipilih memiliki relevansi dengan topik penelitian, kualitas akademik yang memadai, serta mendukung pengembangan kerangka konseptual mengenai pengendalian internal, *tax governance*, dan mitigasi risiko *transfer pricing*.

Tabel 2. Kriteria Inklusi Penelitian

Deskripsi	Kriteria Inklusi
Subjek area	Pengendalian Internal, Tax Governance, Tax Risk Management, <i>Transfer pricing</i> , <i>Transfer pricing Compliance</i>
Jenis	Artikel Jurnal Ilmiah
Basis Data	Jurnal SINTA / Garuda dan Jurnal Internasional
Area Pencarian	Bisnis, Perpajakan, Akuntansi, Keuangan
Kata Kunci	Internal Control, Tax Governance, Tax Control Framework, Tax Risk Management, <i>Transfer pricing</i> , <i>Transfer pricing Compliance</i> , <i>Transfer pricing Documentation</i>
Bahasa	Indonesia dan Inggris
Aksesibilitas	Artikel Lengkap
Tahap Publikasi	Terpublish
Tahun	2021-2026

Sumber : Data diolah, 2026

Sebanyak 20 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi hubungan antara pengendalian internal, *tax governance*, dan mitigasi risiko *transfer pricing*. Distribusi publikasi menunjukkan bahwa ketiga topik tersebut berkembang dalam berbagai disiplin ilmu, mulai dari akuntansi dan audit hingga perpajakan, manajemen risiko, serta tata kelola perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko *transfer*



pricing tidak hanya dipandang sebagai isu kepatuhan perpajakan, tetapi juga sebagai bagian dari mekanisme tata kelola dan pengendalian organisasi yang lebih luas.

Tabel 3. Distribusi Database Penelitian

No.	Database	Jumlah Literatur	Persentase
1	Elsevier	1	5%
2	MDPI	3	15%
3	ScienceDirect	2	10%
4	SINTA / Garuda	7	35%
5	Springer	2	10%
6	Taylor & Francis	3	15%
7	Wiley	2	10%
Total		20	100%

Sumber : Data diolah, 2026

Tabel 4. Jurnal Terpilih

No.	Jurnal	Jumlah Artikel	Persentase
1	Akrual: Jurnal Bisnis dan Akuntansi Kontemporer	1	5%
2	Cogent Business & Management	3	15%
3	E-Jurnal Akuntansi	1	5%
4	European Research on Management and Business Economics	1	5%
5	Heliyon	1	5%
6	Ilomata International Journal	1	5%
7	Ilomata International Journal of Tax and Accounting	1	5%
8	Journal of Applied Business and Economic (JABE)	1	5%
9	Journal of Public Economics	1	5%
10	Journal of Risk and Financial Management	1	5%
11	Jurnal Ilmiah Wahana Akuntansi	1	5%
12	Ratio: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia	1	5%
13	Regulation & Governance	1	5%
14	Review of Accounting Studies	2	10%
15	Schmalenbach Journal of Business Research	1	5%
16	Sustainability	2	10%
Total		20	100%

Sumber : Data diolah, 2026

Tabel 5. Pemetaan Tema Literatur

Tema Kajian	Artikel
Konsep pengendalian internal, fungsi audit internal, tata kelola organisasi, manajemen risiko, serta peran pengendalian dalam mendukung efektivitas dan kepatuhan organisasi.	Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022; Nguyen & Dang, 2022; Novatiani et al., 2024; Rakhmayani et al., 2025; Rismayanti et al., 2022; Wang et al., 2023.
Tata kelola perpajakan perusahaan, <i>tax control framework</i> , <i>tax risk management</i> , <i>cooperative compliance</i> , serta mekanisme pengawasan dan pengendalian risiko perpajakan.	Eberhartinger & Zieser, 2021; Puspita et al., 2024; Reineke et al., 2023; Rixen & Unger,



Tema Kajian	Artikel
	2022; Roggeman et al., 2025; Supriyadi et al., 2025.
Dokumentasi <i>transfer pricing</i> , kepatuhan <i>transfer pricing</i> , pemeriksaan <i>transfer pricing</i> , risiko koreksi fiskal, sengketa pajak, dan pengelolaan risiko <i>transfer pricing</i> .	Auliya & Rosid, 2025; Kumalasari et al., 2025; Laudage et al., 2026; Sari et al., 2023.
Peran pengendalian internal dalam mendukung implementasi <i>tax governance</i> , peningkatan kepatuhan <i>transfer pricing</i> , serta mitigasi risiko perpajakan dan risiko <i>transfer pricing</i> pada perusahaan multinasional.	Boiță et al., 2026; Kusumabangsa, 2024; Rakhmayani et al., 2025; Reineke et al., 2023; Supriyadi et al., 2025.

Sumber : Data diolah, 2026

Kaitan antara pengendalian internal, *tax governance*, dan risiko *transfer pricing* menjadi landasan konseptual dalam memahami pengelolaan risiko perpajakan pada perusahaan multinasional. Meskipun penelitian terdahulu menunjukkan bahwa mitigasi risiko *transfer pricing* dipengaruhi oleh efektivitas tata kelola perpajakan dan mekanisme pengendalian perusahaan, kajian yang mengintegrasikan ketiga konsep tersebut masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan memetakan hubungan antara pengendalian internal, *tax governance*, dan mitigasi risiko *transfer pricing* sebagai dasar pengembangan kerangka konseptual penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengendalian Internal sebagai Mekanisme Pengelolaan Risiko Organisasi

Pengendalian internal merupakan mekanisme penting dalam organisasi yang berfungsi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan melalui pengelolaan risiko, efektivitas operasional, keandalan pelaporan, dan kepatuhan terhadap regulasi. Seiring meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, pengendalian internal tidak lagi dipandang hanya sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai bagian dari sistem tata kelola yang membantu organisasi menghadapi ketidakpastian dan berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Wang et al. (2023) menunjukkan bahwa pengendalian internal yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan ketahanan organisasi (*enterprise resilience*) dalam menghadapi masa krisis dan perubahan lingkungan bisnis.

Peran pengendalian internal dalam pengelolaan risiko organisasi tidak dapat dipisahkan dari fungsi audit internal. (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022) menjelaskan bahwa efektivitas audit internal dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, termasuk kualitas tata kelola dan dukungan manajemen terhadap fungsi audit. Sejalan dengan penelitian tersebut, Novatiani et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi auditor internal dan efektivitas pengendalian internal berkontribusi terhadap peningkatan kualitas audit internal serta pencegahan kecurangan dalam pelaporan keuangan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa audit internal dan pengendalian internal merupakan mekanisme yang saling melengkapi dalam menciptakan sistem pengawasan yang efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas pengendalian internal juga berkaitan erat dengan tata kelola dan manajemen risiko organisasi. Nguyen & Dang (2022) menemukan bahwa struktur *risk governance* yang kuat mampu meningkatkan efektivitas manajemen risiko, sedangkan penelitian Rismayanti et al. (2022) menunjukkan bahwa implementasi *good corporate governance* berkontribusi terhadap efektivitas *enterprise risk management*. Selain itu, Rakhmayani et al. (2025) menjelaskan bahwa pengendalian internal yang efektif dapat membatasi perilaku oportunistik



manajemen dan memperkuat kepatuhan organisasi terhadap berbagai regulasi. Dengan demikian, pengendalian internal dapat dipahami sebagai mekanisme tata kelola yang mendukung pengelolaan risiko, efektivitas organisasi, dan kepatuhan secara berkelanjutan.

***Tax governance* sebagai Instrumen Pengelolaan Risiko Perpajakan**

Tata kelola perpajakan (*tax governance*) merupakan bagian dari tata kelola perusahaan yang bertujuan memastikan bahwa aktivitas perpajakan dikelola secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam perkembangannya, perpajakan tidak lagi sebagai fungsi administratif untuk memenuhi kewajiban pajak, tetapi juga sebagai bagian dari sistem tata kelola yang berorientasi pada pengelolaan risiko. Rixen & Unger (2022) menjelaskan bahwa tata kelola perpajakan telah mengalami pergeseran dari pendekatan yang bersifat hierarkis menuju sistem tata kelola yang lebih kolaboratif, melibatkan berbagai peran seperti otoritas pajak, perusahaan, konsultan, dan organisasi internasional. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan perpajakan semakin diposisikan sebagai bagian dari mekanisme pengendalian dan pengelolaan risiko organisasi.

Dalam kerangka tersebut, manajemen risiko perpajakan menjadi elemen yang penting dalam *tax governance*. Puspita et al. (2024) menjelaskan bahwa manajemen risiko perpajakan mencakup proses identifikasi, penilaian, pengendalian, dan mitigasi berbagai risiko yang timbul dari aktivitas perpajakan perusahaan. Sejalan dengan penelitian tersebut, Eberhartinger & Zieser (2021) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan pendekatan *cooperative compliance* dan memiliki sistem pengelolaan risiko pajak yang lebih baik cenderung memperoleh tingkat kepastian pajak yang lebih tinggi, risiko perpajakan yang lebih rendah, serta biaya kepatuhan yang lebih terkendali. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *tax governance* tidak hanya berfungsi untuk memastikan kepatuhan perpajakan, tetapi juga untuk mengelola eksposur risiko yang dapat memengaruhi kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa transparansi dan hubungan yang kooperatif dengan otoritas pajak menjadi komponen penting dalam implementasi *tax governance* modern. Supriyadi et al. (2025) menjelaskan bahwa *cooperative compliance* dibangun atas dasar kepercayaan, transparansi, dan komunikasi yang berkelanjutan antara wajib pajak dan otoritas pajak untuk mengurangi risiko kepatuhan dan sengketa perpajakan. Dari perspektif *compliance*, Reineke et al. (2023) menunjukkan bahwa perusahaan multinasional mempertimbangkan risiko audit, penalti, dan kepatuhan *transfer pricing* dalam menentukan perilaku perpajakannya, sehingga mekanisme pengawasan menjadi faktor penting dalam mendorong kepatuhan pajak. Temuan tersebut diperkuat oleh Roggeman et al. (2025) yang menunjukkan bahwa implementasi *BEPS Action 13* meningkatkan transparansi dan mendorong perusahaan multinasional untuk memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kepatuhan perpajakan serta pengelolaan risiko pajak. Dengan adanya *tax governance* sebagai mekanisme tata kelola yang mengintegrasikan pengelolaan risiko, transparansi, dan pengawasan perpajakan berfungsi dalam meningkatkan kepatuhan serta mengendalikan risiko perpajakan secara berkelanjutan.

Risiko *Transfer pricing* dalam Perusahaan Multinasional

Transfer pricing merupakan salah satu isu utama dalam perpajakan internasional karena sebagian besar transaksi lintas negara dilakukan antar entitas yang berada dalam satu grup perusahaan multinasional. Dalam hal tersebut, dokumentasi *transfer pricing* menjadi instrumen penting untuk membuktikan bahwa transaksi afiliasi telah dilakukan sesuai prinsip kewajaran dan kelaziman usaha (*arm's length principle*). Laudage et al. (2026) menjelaskan bahwa aturan dokumentasi *transfer pricing* dirancang untuk meningkatkan transparansi transaksi afiliasi serta memberikan dasar bagi otoritas pajak dalam mengevaluasi kepatuhan wajib pajak terhadap prinsip *arm's length*. (Roggeman et al., 2025) juga menunjukkan bahwa implementasi *BEPS Action 13* melalui penyusunan *Master File*, *Local File*, dan *Country-by-Country Report*



mendorong perusahaan multinasional untuk memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kepatuhan *transfer pricing* akibat meningkatnya tekanan pemeriksaan dan kebutuhan transparansi kepada otoritas pajak.

Meskipun demikian, pemenuhan kewajiban dokumentasi tidak selalu menghilangkan risiko *transfer pricing*. Kumalasari et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan metode *Comparable Uncontrolled Price* (CUP) sebagai salah satu metode yang paling langsung merefleksikan prinsip *arm's length* menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan data pembanding, kompleksitas transaksi, serta perbedaan regulasi antar yurisdiksi. Kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakpastian dalam penentuan harga transfer dan meningkatkan potensi koreksi fiskal saat dilakukan pemeriksaan oleh otoritas pajak. Selain itu, Sari et al. (2023) juga menjelaskan bahwa praktik *transfer pricing* yang agresif memiliki keterkaitan dengan risiko perusahaan karena strategi *transfer pricing* yang terlalu agresif berpotensi meningkatkan eksposur terhadap pemeriksaan, penalti, maupun ketidakpastian perpajakan di masa mendatang.

Risiko *transfer pricing* dapat berkembang menjadi sengketa perpajakan apabila terdapat perbedaan interpretasi antara wajib pajak dan otoritas pajak mengenai penerapan prinsip *arm's length* maupun hasil koreksi yang dilakukan. Auliya & Rosid (2025) menemukan bahwa sengketa *transfer pricing* di Indonesia banyak dipengaruhi oleh ketidakpastian regulasi, perbedaan interpretasi ketentuan perpajakan, keterbatasan kompetensi pemeriksa pajak, serta tekanan target pemeriksaan yang dapat meningkatkan ketidakpastian hukum. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan risiko *transfer pricing* tidak hanya bergantung pada penyusunan dokumentasi yang memadai, tetapi juga memerlukan pengendalian yang mampu memastikan kualitas analisis *transfer pricing*, kepatuhan terhadap regulasi, serta kesiapan perusahaan dalam menghadapi pemeriksaan dan potensi sengketa pajak.

Pengendalian Internal sebagai Mekanisme *Tax governance* dalam Mitigasi Risiko *Transfer pricing*

Pengelolaan risiko *transfer pricing* tidak hanya bergantung pada kepatuhan terhadap regulasi perpajakan, tetapi juga memerlukan mekanisme tata kelola yang mampu mengendalikan risiko secara sistematis. Berdasarkan hal tersebut, pengendalian internal menjadi fondasi utama dalam implementasi *tax governance* karena berperan dalam memastikan kepatuhan, mengendalikan risiko, serta mendukung pengambilan keputusan perpajakan yang lebih akuntabel. Rakhmayani et al. (2025) menjelaskan bahwa pengendalian internal yang efektif mampu membatasi perilaku oportunistik manajemen dan meningkatkan kepatuhan pajak perusahaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme yang mendukung terciptanya tata kelola perpajakan yang lebih baik.

Peran pengendalian internal dalam *tax governance* semakin terlihat melalui penerapan *Tax Control Framework* (TCF). Kusumabangsa (2024) menjelaskan bahwa TCF merupakan sistem pengendalian yang dirancang untuk mengidentifikasi, memantau, dan mengelola risiko perpajakan secara berkelanjutan. Melalui penetapan tanggung jawab yang jelas, dokumentasi kebijakan pajak, mekanisme pemantauan, dan proses *assurance*, perusahaan dapat meningkatkan kualitas pengendalian internal sekaligus menurunkan risiko perpajakan dan hasil pemeriksaan pajak. Oleh karena itu, TCF dapat dipahami sebagai bentuk konkret integrasi antara pengendalian internal dan *tax governance* dalam pengelolaan risiko perpajakan perusahaan.

Selain melalui pengendalian internal yang formal, *tax governance* juga didukung oleh mekanisme pengawasan eksternal dan hubungan kooperatif dengan otoritas pajak. Supriyadi et al. (2025) menjelaskan bahwa pendekatan *cooperative compliance* mendorong transparansi dan



komunikasi yang berkelanjutan antara wajib pajak dan otoritas pajak untuk mengurangi risiko kepatuhan dan sengketa perpajakan. Dari perspektif kepatuhan, Reineke et al. (2023) menunjukkan bahwa risiko pemeriksaan dan sanksi mendorong perusahaan multinasional untuk menerapkan kebijakan *transfer pricing* yang lebih patuh terhadap ketentuan yang berlaku. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan internal dan eksternal berperan secara simultan dalam membentuk perilaku kepatuhan perusahaan terhadap regulasi *transfer pricing*.

Dalam hal *transfer pricing*, efektivitas *tax governance* juga dipengaruhi oleh kualitas dokumentasi dan pengelolaan informasi perpajakan. Boiță et al. (2026) menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dan dokumentasi *transfer pricing* berbasis digital dapat meningkatkan transparansi, konsistensi data, serta kesiapan perusahaan dalam menghadapi pemeriksaan pajak. Dokumentasi yang memadai memungkinkan perusahaan untuk membuktikan penerapan prinsip *arm's length* secara lebih efektif dan mengurangi risiko koreksi fiskal maupun sengketa perpajakan. Oleh karena itu, dokumentasi *transfer pricing* tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban kepatuhan, tetapi juga sebagai bagian dari mekanisme pengendalian yang mendukung implementasi *tax governance*.

Pengendalian internal sebagai mekanisme dalam *tax governance* yang berperan dalam mengidentifikasi, mengendalikan, dan memitigasi risiko *transfer pricing*. Melalui penerapan *Tax Control Framework*, penguatan kepatuhan pajak, dokumentasi *transfer pricing* yang memadai, serta mekanisme pengawasan yang efektif, perusahaan dapat mengurangi risiko pemeriksaan, koreksi fiskal, dan sengketa perpajakan. Dengan demikian, pengendalian internal tidak hanya mendukung kepatuhan *transfer pricing*, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam pengelolaan risiko perpajakan pada perusahaan multinasional.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur, penelitian ini menyimpulkan bahwa pengendalian internal memiliki peran strategis sebagai mekanisme *tax governance* dalam mitigasi risiko *transfer pricing* pada perusahaan multinasional. Pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan dan kepatuhan, tetapi juga sebagai mekanisme yang mendukung identifikasi, pengendalian, dan pemantauan risiko perpajakan secara berkelanjutan. Melalui penerapan *Tax Control Framework*, pengawasan transaksi afiliasi, serta dokumentasi *transfer pricing* yang memadai, perusahaan dapat meningkatkan kualitas kepatuhan perpajakan sekaligus memperkuat pengelolaan risiko *transfer pricing*.

Kajian ini juga menunjukkan bahwa risiko *transfer pricing* tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis penentuan harga transfer, tetapi juga oleh kualitas tata kelola perpajakan yang diterapkan perusahaan. Kelemahan dalam pengendalian internal, dokumentasi *transfer pricing*, maupun pengelolaan risiko perpajakan dapat berpotensi meningkatkan risiko pemeriksaan, koreksi fiskal, dan sengketa perpajakan. Oleh karena itu, integrasi antara pengendalian internal dan *tax governance* yang baik dapat mendukung kepatuhan *transfer pricing* serta menciptakan sistem pengelolaan risiko perpajakan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Implikasi

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai hubungan antara pengendalian internal, *tax governance*, dan risiko *transfer pricing* dengan mengintegrasikan ketiga konsep tersebut dalam satu kerangka konseptual. Kajian ini menunjukkan bahwa pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan organisasi, tetapi juga sebagai instrumen tata kelola perpajakan yang mendukung pengelolaan risiko *transfer pricing*.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan masukan bagi perusahaan multinasional untuk memperkuat sistem pengendalian internal, khususnya dalam pengelolaan transaksi



afiliasi dan dokumentasi *transfer pricing*. Selain itu, penerapan *Tax Control Framework* dan pendekatan *cooperative compliance* dapat menjadi alternatif strategi untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan sekaligus mengurangi potensi sengketa dengan otoritas pajak.

Rekomendasi

Perusahaan multinasional disarankan untuk mengintegrasikan pengendalian internal ke dalam sistem *tax governance* melalui penerapan *Tax Control Framework*, penguatan dokumentasi *transfer pricing*, serta peningkatan proses pemantauan dan evaluasi risiko perpajakan secara berkelanjutan. Langkah tersebut untuk meningkatkan kepatuhan *transfer pricing* dan meminimalkan risiko koreksi fiskal maupun sengketa perpajakan. Penelitian ini terbatas pada metode kajian literatur sehingga belum menguji hubungan antarvariabel secara empiris pada data perusahaan multinasional secara langsung. Selain itu, kajian ini bergantung pada ketersediaan dan kualitas literatur yang ditemukan, sehingga kemungkinan masih ada studi relevan yang belum terjangkau dalam proses penelusuran.

Penelitian ini juga lebih menekankan pada pengembangan kerangka konseptual sehingga belum memberikan ukuran kuantitatif mengenai seberapa besar pengaruh pengendalian internal atau *Tax Control Framework* terhadap kepatuhan *transfer pricing* dan risiko perpajakan. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan melalui studi empiris yang menguji pengaruh pengendalian internal atau *Tax Control Framework* terhadap tingkat kepatuhan *transfer pricing* dan risiko perpajakan pada perusahaan multinasional. Penelitian mendatang diharapkan dapat mengeksplorasi peran digitalisasi perpajakan, *cooperative compliance*, dan teknologi berbasis *Artificial Intelligence* dalam memperkuat implementasi *tax governance* dan mitigasi risiko *transfer pricing*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelrahim, A., & Al-Malkawi, H. A. N. (2022). The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 1–23. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030071>
- Alexander, A., & Menicacci, L. (2025). Tax governance as a social responsibility of the firm : evidence from the Italian cooperative compliance program. 21(8), 1549–1565. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2025-0094>
- Alqudah, H., Amran, N. A., Hassan, H., Lutfi, A., Alessa, N., Alrawad, M., & Almaiah, M. A. (2023). Examining The Critical Factors of Internal Audit Effectiveness from Internal Auditors' Perspective: Moderating Role of Extrinsic Rewards. *Heliyon*, 9(10), e20497. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20497>
- Auliya, H. A., & Rosid, A. (2025). Determinants of Secondary Adjustment Tax Disputes in Transfer Pricing: An Empirical Study in the Indonesian Context. *E-Jurnal Akuntansi*, 35(2), 384–399. <https://doi.org/10.24843/eja.2025.v35.i02.p06>
- Blaufus, K., Reineke, J., & Trenn, I. (2023). Perceived Tax Audit Aggressiveness, Tax Control Frameworks and Tax Planning: An Empirical Analysis. In *Journal of Business Economics* (Vol. 93, Number 3). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01116-6>
- Boiță, M., Dumiter, F. C., Loučanová, E., Păiușan, L., Pribeanu, G., & Milutin, I. M. (2026). AI-Enabled Management of Transfer Pricing Documentation: A Sustainable Governance Framework Integrating Compliance, Digitalization, and CSRD Requirements. *Sustainability* (Switzerland), 18(5), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su18052528>
- COSO. (2013). Internal Control - Integrated Framework. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- DJP. (2025). Laporan per Negara (Country-by-Country Reporting). Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.pajak.go.id/id/eoi/cbcr>



- Eberhartinger, E., & Zieser, M. (2021). The Effects of Cooperative Compliance on Firms' Tax Risk, Tax Risk Management and Compliance Costs. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 125–178. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00108-6>
- Fajriyati, S., Nurfalah, S., Pahala, I., & Wahono, P. (2025). Tax Management of Related Parties: A Literature Review on Transfer Pricing Practices and Regulations in Indonesia. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 4(5), 1126–1135. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v4i5.536>
- Henk, O. (2020). Internal Control Through The Lens of Institutional Work: A Systematic Literature Review. In *Journal of Management Control* (Vol. 31, Number 3). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00301-4>
- Kadir, A., Amalia, R., Audah, A., & Leki, R. (2025). The Influence of Internal Control Systems on the Quality of Financial Reports of the Regional Secretariat of Balangan Regency. *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 15(2), 300–312. <https://doi.org/10.30649/japk.v15i2.147>
- Kumalasari, K. P., Sukoharsono, E. G., Purwanti, L., & Roekhudin. (2025). Revisiting The CUP Method in Transfer Pricing: Global Challenges and Insights from an SLR. *Cogent Business and Management*, 12(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2570884>
- Kusumabangsa, G. (2024). Tax Control Framework, Tax Risk, and Tax Compliance: Evidence From Indonesian Large Taxpayers. *Journal of Applied Business and Economic*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30998/jabe.v11i2.25865>
- Lartey, P. Y., Akolgo, I. G., Jaladi, S. R., Ayeduvor, S., & Afriyie, S. O. (2023). Recent Advances in Internal Control: Soft Control Overcoming The Limits of Hard Control. *Frontiers in Management and Business*, 4(1), 289–302. <https://doi.org/10.25082/fmb.2023.01.004>
- Laudage, S., Riedel, N., Schmidt, K., Strohmaier, K., Voget, J., & Wickel, S. (2026). Transfer Price Documentation Rules and Multinational Firm Behavior: Evidence from France. *ZEW - Leibniz-Zentrum Für Europäische Wirtschaftsforschung*, Mannheim. <https://hdl.handle.net/10419/337486>
- Listyawati, I., & Nurlaela, L. (2025). Tax Governance in the Era of Pillar Two: Legal Certainty, Risk Management, and Strategic Responses in Indonesia. *Summa : Journal of Accounting and TaxSumma: Journal of Accounting and Tax*, 3(2), 126–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.61978/summa.v3i2.888>
- Nadirsyah, Indriani, M., & Mulyany, R. (2024). Enhancing Fraud Prevention and Internal Control: The Key Role of Internal Audit in Public Sector Governance. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2382389>
- Napadaica, V. (2025). Risks Associated to Transfer Pricing - Mitigation Strategies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 19(1), 2106–2117. <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0163>
- Nguyen, Q. K., & Dang, V. C. (2022). The Impact of Risk Governance Structure on Bank Risk Management Effectiveness: Evidence from ASEAN Countries. *Heliyon*, 8(10), e11192. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11192>
- Novatiani, R. A., Kusumah, R. W. R., Yadiati, W., Abdul Halim Rachmat, R., & Arifian Rachman, A. (2024). Internal auditor competence and internal control: Improving internal audit quality to prevent fraudulent financial statements. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2409339>
- OECD. (2015). Transfer Pricing Documentation and Country-by-country Reporting: Action 13 Final Report. In OECD Publishing. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264241480-en>



- OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
- OECD. (2024). Transfer Pricing. OECD. <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/>
- OECD. (2025). Transfer Pricing Country Profile: Indonesia. Organisation for Economic Co-Operation and Development. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/transfer-pricing/transfer-pricing-country-profile-indonesia.pdf>
- Puspita, R. S. A., Wahono, P., & Pahala, I. (2024). Analisis Peran Manajemen Risiko dalam Perpajakan: Perspektif dari Studi Literatur. *Jurnal Wahana Akuntansi*, 19(1), 99–114. <https://doi.org/10.21009/wahana.19.035>
- PwC. (2022). Tax Governance and Tax Risk Management Initiatives. <https://www.pwc.com/sg/en/tax/assets/bulletin/202203-2.pdf>
- Rakhmayani, A., Aresteria, M., Apip, & Sulestiyono, D. (2025). Pencegahan Penghindaran Pajak melalui Pengendalian Internal: Sebuah Systematic Literature Review. *RATIO : Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia*, 6(19–29). <https://doi.org/10.30595/ratio.v6i1.22082>
- Reineke, R., Weiskirchner-Merten, K., & Wielenberg, S. (2023). When Do Firms Use One Set of Books In an International Tax Compliance Game? *Review of Accounting Studies*, 28(3), 1856–1885. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09667-9>
- Rismayanti, Kartini, & Nadhirah. (2022). Pengaruh Audit Internal dan Implementasi Good Corporate Governance terhadap Efektivitas Enterprise Risk Management. *Akrual: Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Kontemporer*, 15(1), 52–62. <https://doi.org/10.26487/akrual.v15i1.20986>
- Rixen, T., & Unger, B. (2022). Taxation: A Regulatory Multilevel Governance Perspective. *Regulation and Governance*, 16(3), 621–633. <https://doi.org/10.1111/rego.12425>
- Roggeman, A., Aro-Sati, L., & Verleyen, I. (2025). Compliance with Base Erosion and Profit Shifting Action 13: Insights from Tax Consultants and Tax Officials. *European Research on Management and Business Economics*, 31(1), 100267. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100267>
- Sari, D. K., Siregar, S. V., Martani, D., & Wondabio, L. S. (2023). The Effect of Audit Quality on Transfer Pricing Aggressiveness and Firm Risk: Evidence from Southeast Asian Countries. *Cogent Business and Management*, 10(2), 1–30. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2224151>
- Snyder, H. (2019). Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 104(August), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sugondo, W., Iryani, D., Aji, P., & Setiawan, H. (2025). Transfer Pricing dalam Hukum isnis Indonesia : Mewujudkan Keadilan Pada Transaksi Pihak Berelasi. *Jurnal Kertha Semaya*, 13(10), 2200–2213. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/KS.2024.v13.i10.p03>
- Supriyadi, Widyastuti, T., & Darmansyah. (2025). Determinants of Transfer Pricing Aggressiveness of Consumer Goods Companies in Indonesia with Financial Performance as a Mediating Variable. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 6(4), 807–825. <https://doi.org/10.38142/ijess.v6i4.1526>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. In *British Journal of Management* (Vol. 14, Number 3, pp. 207–222). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Wang, N., Cui, D., & Jin, C. (2023). The Value of Internal Control during a Crisis: Evidence



from Enterprise Resilience. Sustainability, 15(1), 1–18.
<https://doi.org/10.3390/su15010513>

Ziorklui, J. E. K., Ampofo, F. O., Nyonyoh, N., & Antwi, B. O. (2024). Effectiveness of Internal Controls Mechanisms in Preventing and Detecting Fraud. Finance & Accounting Research Journal, 6(7), 1259–1274. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i7.1322>