



Evaluasi Manajemen Pajak Atas Skema Kontrak Engineering Procurement and Construction (Epc) Pada Proyek Pembangkit Listrik Tenaga Uap: Studi Kasus PT ABC

Ikhsan Prabadianto*, Subagio Effendi

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: ikhsan.prabadianto@ui.ac.id*

Abstrak:

Meningkatnya kebutuhan energi nasional telah mendorong pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) di Indonesia. Umumnya, pembangunan PLTU menggunakan skema Engineering, Procurement, and Construction (EPC) mengingat kompleksitas serta skala proyek yang besar. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi aspek manajemen pajak dalam skema kontrak EPC yang diterapkan oleh PT ABC, khususnya terkait dengan risiko perpajakan dan implikasi pajak atas status Bentuk Usaha Tetap, atribusi penghasilan, serta penerapan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha dalam transaksi afiliasi dari sudut pandang pemilik proyek. Berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang masih bersifat konseptual, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus terhadap implementasi nyata dari skema split EPC contract. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini mengandalkan analisis dokumen serta wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan internal dan konsultan pajak untuk memperoleh perspektif yang komprehensif dalam melakukan evaluasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan di setiap aspek manajemen pajak PT ABC, perusahaan telah menjalankan praktik manajemen pajak secara efektif melalui perencanaan strategis, struktur organisasi yang adaptif, kepemimpinan yang kolaboratif, serta mekanisme pengendalian yang berbasis pendekatan Balanced Scorecard. Pemilihan skema split EPC contract juga didasarkan pada pertimbangan komersial dan teknis yang valid, dan terbukti menghasilkan efisiensi pajak sebesar USD 86,7 juta. Penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi perusahaan yang menerapkan skema EPC serupa, serta menjadi masukan bagi otoritas pajak dalam menghadapi isu pemecahan usaha dan transaksi lintas negara.

Kata kunci: Manajemen Pajak, *Split EPC Contract*, Bentuk Usaha Tetap, Atribusi Pendapatan, Hubungan Istimewa.

Abstract:

The growing demand of national energy has driven the construction of coal-fired power plants (CFPP) in Indonesia. Usually, the construction of CFPP are using Engineering, Procurement, and Construction (EPC) scheme due to its complexity and massive project scale. This study aims to evaluate tax management aspect of an EPC contract scheme implemented by PT ABC, particularly concerning tax risks and implication of a permanent establishment (PE) status, income attribution, and arm's length pricing in related-party transactions from project owner perspectives. Unlike previous studies that merely conceptual, this research applies a case study approach to an actual implemented split EPC contract. Using a qualitative descriptive method, this study relies on document analysis and in-depth interviews with internal stakeholders and tax consultants to obtain a comprehensive perspective to conduct evaluation. The results indicate that eventhough there are still room for improvements from each aspect of PT ABC's tax management, the company has already effectively implemented tax management through strategic planning, adaptive organization, collaborative leadership, and control mechanisms using a Balanced Scorecard approach. The choice of a split EPC contract was based on

sound commercial and technical justifications and resulted in tax savings of USD 86.7 million. This study provides practical insights for companies involved in similar EPC schemes and offers valuable considerations for tax authorities in addressing cross-border taxation issues.

Keywords: Tax Management, *Split EPC Contract*, Permanent Establishment, Profit Attribution, Related Party.

Corresponding: Ikhsan Prabadianto

E-mail: ikhsan.prabadianto@ui.ac.id



PENDAHULUAN

Berdasarkan data Outlook Energi Indonesia tahun 2023 dijelaskan bahwa dalam proyeksinya total permintaan listrik pada tahun 2033 akan meningkat dari 313 TWh pada tahun 2022 menjadi 479 TWh sampai dengan 488 TWh dengan sektor industri diperkirakan menjadi konsumsen listrik terbesar dibanding dengan sektor lainnya (Biro Fasilitas Kebijakan Energi dan Persidangan, 2023). Peningkatan kebutuhan akan konsumsi listrik tentu harus serta merta didukung oleh infrastruktur ketenagalistrikan yang memadai. Hal ini kemudian menjadikan pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan khususnya Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) yang berbahan bakar batubara masih menjadi opsi Pemerintah dalam mendukung ketercapaian produksi listrik kedepan (Biro Fasilitas Kebijakan Energi dan Persidangan, 2023).

Pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan, khususnya pembangkit, pada dasarnya merupakan pekerjaan konstruksi yang bersifat kompleks, memerlukan teknologi canggih serta memiliki risiko yang besar dalam pengerjaannya sehingga membutuhkan skema dan penyedia jasa konstruksi yang memadai (Nazarkhan, 2003). Salah satu bentuk pengembangan usaha jasa konstruksi yang biasa digunakan dalam pembangunan pembangkit listrik adalah skema konstruksi terintegrasi atau *Engineering, Procurement and Construction* (EPC) yang dilaksanakan oleh suatu entitas penanggung jawab yang disebut sebagai Kontraktor EPC. Kegiatan EPC dilaksanakan dengan berdasar pada kontrak EPC, yang secara umum kontrak tersebut hampir serupa dengan kontrak rancang bangun lainnya, namun kontrak ini dimaksudkan untuk pembangunan pekerjaan-pekerjaan yang berkaitan dengan industri minyak dan gas bumi, pembangkit tenaga listrik, petrokimia dan pembangunan fasilitas industri lainnya (Nazarkhan, 2003). Kontrak EPC tidak hanya mengatur tentang bagaimana proses perenanaan/*design (engineering)*, penentuan proses dan peralatannya (*procurement*) sampai dengan proses pemasangan dan pengerjaannya (*construction*) namun juga mengatur apa saja kewajiban dan hak antara penyedia jasa dan pemilik proyek, ketentuan-ketentuan dalam pengerjaan proyek seperti lingkup pekerjaan dan batas waktu pekerjaan, hingga imbalan atas jasa yang diberikan.

Globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat telah mendorong perubahan dalam dunia bisnis salah satunya adalah meningkatnya intensitas transaksi lintas batas negara (Sastrodiharjo & Mukti, 2024). Dalam konteks EPC, pemilik proyek saat ini mulai menggunakan jasa kontraktor dari luar negeri yang berimplikasi pada kontrak yang dibuat nantinya mencakup berbagai yurisdiksi dan sering kali menyebabkan pemilik proyek menghadapi tantangan perbedaan regulasi antar negara (Fathoni, 2024). Meskipun secara perspektif bisnis praktik ini dimungkinkan, namun penggunaan skema kontrak EPC lintas yurisdiksi dengan pendekatan *split* umumnya dilakukan dengan motif untuk menghindari kewajiban pajak atas aktivitas yang dilakukan di luar yurisdiksi tempat proyek berlokasi dengan

memanfaatkan celah dalam peraturan perpajakan di masing-masing yurisdiksi sehingga menimbulkan risiko perpajakan (Fathoni, 2024).

Di Indonesia, implementasi *split EPC contract* tidak jarang menimbulkan perbedaan interpretasi antara Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dengan *project owner* maupun pelaksana proyek, khususnya dalam hal penentuan objek pajak dan identifikasi penghasilan yang dikenai pajak. Dalam Putusan Pengadilan Pajak No. PUT-006109.25/2019/PP/M.XXA Tahun 2019, sengketa terjadi karena DJP menganggap atas skema *split EPC contract* yang dimiliki PT Energia Prima Nusantara sebagai *project owner* yang memberikan porsi pekerjaan *procurement* kepada Shandong Sino Tech Power Engineering Co. Ltd bahwa atas pembelian mesin dari Shandong Sino Tech Power Engineering Co. Ltd., dianggap masih satu kesatuan dengan proyek EPC sehingga seharusnya terutang PPh Final Pasal 4 ayat (2) dan bukan PPh Pasal 22 Impor. Sedangkan dalam Putusan Pengadilan Pajak No. PUT-007282.25/2018/PP/M.XIIIA Tahun 2019, sengketa terjadi berkaitan dengan pengatribusian pendapatan jasa konstruksi, dimana dalam kasus BUT Shanghai Electric, DJP menilai bahwa pengadaan generator yang dilakukan oleh kantor pusat Shanghai Electric merupakan bagian integral dari kontrak EPC yang dijalankan di Indonesia. Oleh karena itu, DJP mengaitkan penghasilan dari pengadaan barang tersebut sebagai bagian dari penghasilan BUT di Indonesia dan dikenakan PPh Final Pasal 4 ayat (2) atas jasa konstruksi. Kompleksitas dalam menentukan kewajiban dan memastikan kepatuhan perpajakan pemilik proyek dalam skema *split EPC contract* menyebabkan perencanaan pajak perlu dilakukan untuk mengurangi risiko perpajakan yang timbul (Sastrodiharjo & Mukti, 2024).

Dalam konteks regulasi perpajakan internasional, *Multilateral Instrument (MLI)* yang diadopsi oleh Indonesia mengandung ketentuan yang membahas pencegahan penghindaran pajak melalui pemecahan kontrak (*contract splitting*) atau struktur yang secara sengaja menghindari keberadaan BUT yang tertuang dalam Pasal 5 MLI tentang *Artificial Avoidance of Permanent Establishment Status*. Pada dasarnya menurut Pasal 2 ayat 5 Undang-Undang Republik Indonesia No. 7 Tahun 1983 Tentang Pajak Penghasilan Sebagaimana Telah Beberapa Kali Diubah Terakhir Dengan Undang-Undang No. 6 Tahun 2023 Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang (UU PPh), BUT merupakan bentuk usaha yang dipergunakan oleh orang pribadi yang tidak bertempat tinggal di Indonesia atau orang pribadi yang berada di Indonesia tidak lebih dari 183 hari dalam jangka waktu 12 bulan atau badan yang tidak didirikan dan tidak bertempat kedudukan di Indonesia untuk menjalankan usaha atau melakukan kegiatan di Indonesia. Hal ini menjadikan BUT merupakan subjek pajak yang perlakuan perpajakannya dipersamakan dengan subjek pajak badan dalam negeri. Selain regulasi dalam MLI, pendekatan OECD terkait *profit attribution* juga menegaskan bahwa dalam *Base Erosion Profit Shifting (BEPS) Action 7* mengharuskan suatu alokasi pendapatan didasarkan pada aspek kewajaran sesuai dengan substansi ekonomi dan nilai tambah riil yang diberikan oleh masing-masing entitas.

PT ABC merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembangkitan dan penyediaan listrik, yang telah membangun dan mengoperasikan salah satu PLTU yang merupakan bagian dari Proyek Strategis Nasional. Sebagai *project owner*, PT ABC memulai konstruksi PLTU ini sejak tahun 2018 dan selesai pada tahun 2023 menggunakan skema *split EPC contract* yang melibatkan entitas dengan hubungan istimewa. Dalam skema ini, porsi pekerjaan *offshore* yang terdiri atas perancangan (*engineering*) dan pengadaan barang (*procurement*) ditangani oleh XYZ Limited, sedangkan porsi pekerjaan *onshore* meliputi pekerjaan perancangan (*engineering*), pengadaan (*procurement*) dan konstruksi (*construction*) yang dilakukan melalui *Joint Operation* antara BUT XYZ Limited dan PT DEF.

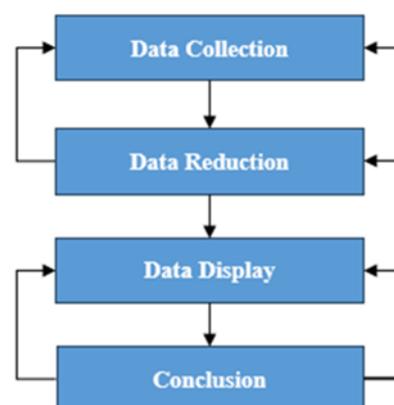
Dari sudut pandang PT ABC sebagai *project owner*, perusahaan perlu memastikan bahwa skema kontrak yang digunakan tidak hanya sesuai dengan ketentuan teknis dan bisnis, tetapi juga memenuhi aspek kepatuhan perpajakan. Skema *split EPC contract* yang digunakan PT ABC melibatkan XYZ Limited sebagai kontraktor luar negeri dan BUT XYZ Limited sebagai bagian dari kontraktor dalam negeri dapat diinterpretasikan fiskus sebagai suatu bentuk pemecahan kontrak (*contract splitting*) atau struktur yang dapat mengurangi kewajiban pajak secara disengaja. Apabila otoritas pajak menilai bahwa pemisahan kontrak ini tidak mencerminkan alasan komersial yang kuat maka pendapatan yang diterima kontraktor luar negeri tersebut dapat dikenakan pajak di Indonesia, mengingat bahwa XYZ Limited telah memiliki BUT di Indonesia. Pembagian porsi pekerjaan *offshore* yang terdiri atas pekerjaan perancangan dan pengadaan barang serta porsi pekerjaan *onshore* yang meliputi pekerjaan perancangan, pengadaan dan konstruksi juga dapat menyebabkan duplikasi jasa yang diberikan oleh dua kontraktor tersebut yang memperkuat argumen bahwa pemecahan kontrak yang dilakukan memiliki tujuan perencanaan pajak yang agresif. Selain itu, adanya hubungan istimewa di antara PT ABC, XYZ Limited dan BUT XYZ juga semakin memperkuat justifikasi fiskus untuk dapat melakukan pengujian atas kepatuhan perpajakan PT ABC dalam hal penentuan kewajaran dalam nilai kontrak jasa konstruksi EPC.

Sebagai perusahaan yang beroperasi di sektor strategis, PT ABC memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa proyek ini tidak hanya berjalan dengan efisien tetapi juga mematuhi regulasi perpajakan yang berlaku. Oleh karena itu, PT ABC dinilai perlu melakukan evaluasi manajemen pajak atas skema *split EPC contract* nya untuk menilai kemungkinan sengketa atau perbedaan interpretasi dalam implementasi skema terkait karena kedepannya PT ABC masih dimungkinkan untuk menggunakan skema yang sama dalam pembangunan lanjutan dua paket konstruksi pembangkit yang tersisa sebagaimana yang telah dicanangkan di awal perencanaan proyek. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek tersebut berdasarkan sudut pandang PT ABC sebagai *project owner*, dengan harapan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif dalam manajemen perpajakan dari skema *split EPC contract*. Penelitian ini melengkapi kajian sebelumnya yang menyoroti risiko perpajakan dalam skema *split EPC contract*. Fathoni (2024) membahas bahwa skema *split EPC contract* digunakan untuk menyederhanakan pengenaan pajak, namun berpotensi menimbulkan sengketa, terutama terkait keberadaan BUT dan atribusi pendapatan kontraktor luar negeri. Selain itu, skema ini dapat dimanfaatkan sebagai strategi penghindaran pajak melalui eksploitasi celah regulasi (Fathoni, 2024). (Sirait et al., 2023) menemukan bahwa struktur *split contract* masih jarang diterapkan di Indonesia, meskipun lebih efektif dalam mengelola risiko pajak dan nilai tukar mata uang. Namun, penelitian sebelumnya masih bersifat konseptual dan belum membahas penerapan skema ini secara praktis. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan *novelty* dengan melakukan evaluasi berbasis studi kasus terhadap skema *split EPC contract* yang diterapkan PT ABC.

Fokus utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi manajemen pajak PT ABC dalam skema *split EPC contract* dengan pendekatan manajemen pajak berupa *tax planning*, *tax organizing*, *tax leading*, dan *tax controlling* untuk menilai implementasi manajemen pajak perusahaan yang berkaitan dengan pemisahan kontrak (*contract splitting*) seperti penghindaran pembentukan BUT, kewajaran nilai kontrak serta risiko pengatribusian pendapatan atas jasa konstruksi EPC.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk memberikan pemahaman mendalam terhadap permasalahan yang diteliti (Hermawan & Amirullah, 2016; Moleong, 2005; Creswell, 2009). Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan dokumentasi dari PT ABC, termasuk kontrak EPC, trial balance, SPT PPh dan PPN, serta Transfer Pricing Documentation, dengan narasumber yaitu Tax Manager, Finance and Accounting Senior Manager, Commercial Director, Site General Manager dan Konsultan Pajak. Wawancara dilakukan secara terstruktur, tatap muka atau daring, berdurasi 30 menit hingga 1 jam. Analisis data dilakukan secara deskriptif analitis mengikuti model Miles & Huberman (1984) yang meliputi pengumpulan, reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara simultan dengan pengumpulan data, menggunakan pengelompokan dan pengkodean untuk mengidentifikasi tema relevan dan menjaga keaslian data dengan kutipan langsung, serta mengaitkan hasil dengan teori untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian (Hermawan & Amirullah, 2016; Syafiqoh, 2022).



Gambar 1 Tahapan dan Bagan Alur Analisis Data Menurut Miles & Huberman (1984)

Sumber: Hermawan & Amirullah (2016)

HASIL DAN PEMBAHASAN

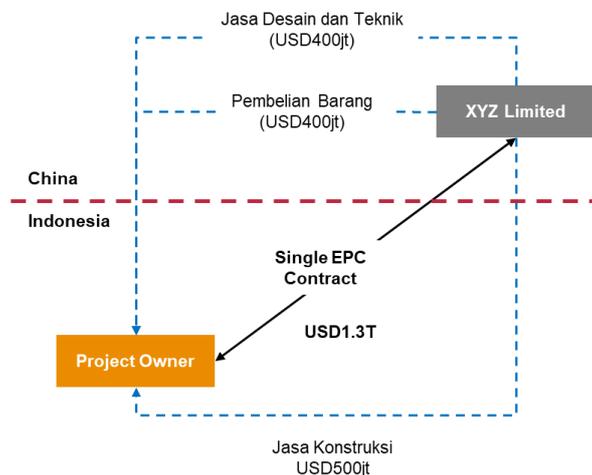
Tax Planning

Evaluasi terhadap tax planning dilakukan untuk menilai sejauh mana perencanaan pajak yang telah disusun oleh perusahaan telah berjalan secara efisien dan efektif. Suatu perencanaan pajak dikatakan efisien apabila dilakukan secara benar, terorganisir, dan selaras dengan rencana yang telah disepakati oleh manajemen, sehingga mampu meminimalkan pemborosan sumber daya, baik dari aspek manusia, keuangan, maupun informasi (Saptono, 2016). Sementara itu, perencanaan yang efektif ditunjukkan melalui pencapaian tujuan utama berupa penghematan pajak yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya (Saptono, 2016). Dengan mengacu pada dua aspek tersebut, penilaian dalam bagian ini akan difokuskan pada sejauh mana PT ABC berhasil mengimplementasikan strategi perencanaan pajak yang mampu memitigasi risiko-risiko perpajakan dari skema EPC contract yang dipilih serta mendukung efisiensi operasional yang optimal.

Pemilihan Skema EPC Contract

Skema EPC merupakan model kontrak yang lazim digunakan dalam proyek infrastruktur berskala besar karena kemampuannya dalam mengintegrasikan aspek perencanaan hingga konstruksi. Meski demikian, tidak terdapat satu bentuk standar dalam implementasinya, karena struktur kontrak EPC sangat dipengaruhi oleh pertimbangan hukum dan komersial masing-masing

perusahaan. PT ABC dalam proyek pembangunan PLTU menerapkan pendekatan split EPC contract, berbeda dengan alternatif single EPC contract yang juga lazim digunakan. Kedua skema ini memiliki konsekuensi perpajakan yang berbeda. Oleh karena itu, studi ini menyoroti implikasi perpajakan dari masing-masing skema serta menyajikan simulasi perhitungan nilai eksposur pajak untuk mengevaluasi efisiensi strategi yang dipilih PT ABC. Berikut adalah ilustrasi dari simulasi skema single EPC contract PT ABC.



Sumber: diolah penulis

Dalam skema *single EPC contract*, seluruh lingkup pekerjaan termasuk perancangan, pengadaan, dan konstruksi dilaksanakan oleh satu kontraktor utama. Apabila PT ABC menggunakan jasa XYZ Limited, kontraktor asing tanpa bentuk usaha tetap (BUT) di Indonesia, maka keterlibatan langsung perusahaan tersebut dalam aktivitas proyek di wilayah Indonesia, seperti pengawasan teknis atau kehadiran tenaga ahli, berpotensi memenuhi kriteria pembentukan BUT sebagaimana diatur dalam Pasal 2 ayat (5) UU PPh dan Pasal 5 OECD Model Tax Convention. Dengan terbentuknya BUT, penghasilan dari proyek akan dikenakan pajak di Indonesia atas laba yang diatribusikan kepada entitas tersebut, baik melalui pembukuan maupun pendekatan *deemed profit*. Selain implikasi fiskal, status BUT juga menimbulkan kewajiban administratif tambahan, termasuk pendaftaran NPWP, pelaporan SPT tahunan, dan kepatuhan terhadap regulasi perpajakan domestik lainnya. Berdasarkan penjelasan diatas, penggunaan skema single EPC contract dapat menimbulkan eksposur perpajakan berikut.

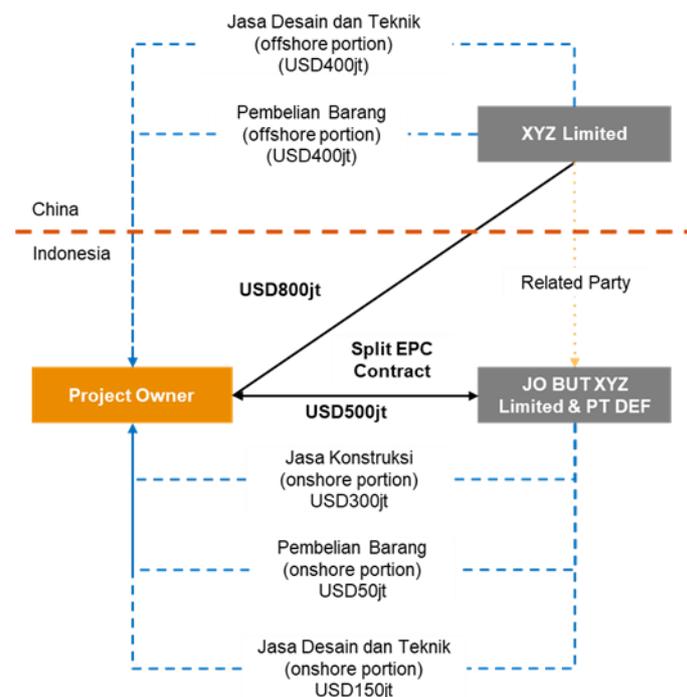
(dalam USD)

Jenis Pajak	Tarif	Pajak Terutang
PPH Jasa Konstruksi		
a) Jasa Konstruksi Terintegrasi Offshore	20%	20% x 1.3 Triliun = 260 Juta
PPN		
a) Pembelian Offshore	12% (self assessed)	PPN Impor dibebaskan = -
b) Jasa Desain Offshore	12% (self assessed)	11/12 x 12% x 400 Juta = 44 Juta
c) Jasa Konstruksi Offshore	12% (self assessed)	11/12 x 12% x 900 Juta = 55 Juta
Import duty/taxes	-	Bea masuk dan PPh Impor dibebaskan = -
Total Pajak Terutang		= 359 Juta

Sumber: diolah penulis

Total eksposur perpajakan apabila PT ABC memilih skema single EPC contract adalah senilai USD359 juta. Eksposur lainnya adalah berkaitan dengan potensi terbentuknya BUT bagi kontraktor luar negeri tersebut apabila memilih menggunakan skema single EPC contract. Namun mengingat XYZ Limited telah memiliki BUT di Indonesia maka seharusnya tidak terdapat indikasi penghindaran kewajiban pendirian BUT di Indonesia. Meskipun telah memiliki BUT di Indonesia, namun kemungkinan terpilihnya XYZ Limited sebagai kontraktor utama pada skema single EPC contract didukung dengan adanya pertimbangan bahwa terdapat pengadaan komponen supercritical serta adanya alih teknologi yang hanya dapat dilakukan oleh XYZ Limited. Namun, penunjukkan BUT XYZ Limited sebagai kontraktor dalam pembangunan PLTU tersebut masih dimungkinkan melalui skema subkontraktor dari XYZ Limited kepada BUT XYZ Limited. Hal lain yang merupakan salah satu implikasi dari pemilihan skema single EPC contract yang berdampak pada penentuan kontraktor-kontraktor dalam konstruksi PLTU tersebut berada pada level main EPC contractor nya yaitu XYZ Limited. Kondisi ini dinilai dapat mengurangi kemampuan project owner untuk melakukan monitrong dan kontrol atas manajemen proyek. Sehingga pada akhirnya, dalam mempertimbangkan pemilihan skema kontrak EPC, pihak induk perusahaan, dalam hal ini XYZ Limited dan PT GHI telah menyampaikan pandangan yang cenderung menyerahkan keputusan akhir kepada pemilik proyek, yakni PT ABC, terkait model yang paling memungkinkan dan efisien untuk dijalankan. Sehingga pada akhirnya, dalam mempertimbangkan pemilihan skema kontrak EPC, pihak induk perusahaan, dalam hal ini XYZ Limited dan PT GHI telah menyampaikan pandangan yang cenderung menyerahkan keputusan akhir kepada pemilik proyek, yakni PT ABC, terkait model yang paling memungkinkan dan efisien untuk dijalankan.

Setelah melakukan simulasi implementasi single EPC contract pada poin sebelumnya, berikut ini adalah simulasi implikasi perpajakan apabila PT ABC menggunakan skema yang saat ini digunakan yaitu skema split EPC contract. Pemilihan skema split EPC contract memiliki konsekuensi perpajakan yang berbeda dibandingkan single contract, terutama dari sisi pengenaan pajak penghasilan dan pembentukan bentuk usaha tetap (BUT). Rincian skema split EPC contract PT ABC dapat dilihat pada ilustrasi dibawah ini



Sumber: diolah penulis

Dalam skema ini, kontrak EPC dipisah menjadi dua bagian: kontrak offshore yang ditangani oleh kontraktor asing dan kontrak onshore oleh entitas lokal. Pendekatan ini menyebabkan penghasilan atas jasa konstruksi tidak lagi sepenuhnya dianggap sebagai pendapatan Wajib Pajak Luar Negeri, melainkan dikenakan pajak dalam negeri melalui mekanisme PPh Pasal 4 ayat (2) dan PPN. Dari sisi BUT, pemisahan lingkup kerja menghindarkan kontraktor asing dari keterlibatan langsung di Indonesia, sehingga tidak memenuhi kriteria pembentukan BUT sebagaimana diatur dalam peraturan domestik dan P3B. Dengan demikian, hanya penghasilan dari kontrak onshore yang dikenai pajak di Indonesia, sementara penghasilan dari kontrak offshore tidak dikenakan pajak domestik. Berdasarkan penjelasan diatas, penggunaan skema split EPC contract menimbulkan eksposur perpajakan sebagai berikut.

(dalam USD)

Jenis Pajak	Tarif	Pajak Terutang
PPh Jasa Konstruksi		
a) Jasa Konstruksi Onshore	2.65%	2.65% x 500 Juta = 13.3 Juta
b) Jasa Konstruksi Offshore	20%	20% x 800 Juta = 160 Juta
PPN		
a) Jasa Desain Onshore	12%	11/12 x 12% x 150 Juta = 16.5 Juta
b) Jasa Desain Offshore	12% (self assessed)	11/12 x 12% x 400 Juta = 44 Juta
c) Jasa Konstruksi Onshore	12%	11/12 x 12% x 300 Juta = 33 Juta
d) Pembelian Onshore	12%	11/12 x 12% x 50 Juta = 5.5 Juta
e) Pembelian Offshore	12% (self assessed)	PPN Impor dibebaskan = -
Import duty/taxes	-	Bea masuk dan PPh Impor dapat dibebaskan = -
Total tax costs		= 272.3 Juta

Sumber: diolah penulis

Penerapan skema split EPC contract oleh PT ABC dalam pembangunan PLTU menunjukkan strategi perencanaan pajak yang efektif dan efisien. Dengan memilih pemisahan kontrak antara pekerjaan offshore dan onshore, eksposur perpajakan perusahaan berhasil ditekan hingga USD 272,3 juta, menghasilkan potensi penghematan pajak sebesar USD 86,7 juta. Pemilihan skema ini tidak hanya mengoptimalkan aspek fiskal, tetapi juga menurunkan biaya manajemen konstruksi, karena peran tersebut diambil alih oleh pemilik proyek, bukan kontraktor utama, sebagaimana lazim dalam skema single contract.

Lebih jauh, meskipun memilih skema split namun PT ABC sama sekali tidak memiliki intensi untuk menghindari pembentukan BUT karena XYZ Limited sendiri pada dasarnya telah memiliki BUT di Indonesia. Selain itu lingkup pembagian kerja antara kontraktor asing dan local sudah terbagi berdasarkan kontrak sehingga lingkup pekerjaan offshore dikerjakan oleh XYZ Limited sedangkan pekerjaan onshore dilaksanakan oleh JO BUT XYZ Limited dan entitas lokal. PT ABC juga memastikan kepatuhan pajak melalui pemotongan PPh dan PPN yang sesuai ketentuan, serta terdapat dokumentasi pendukung yang lengkap (termasuk transfer pricing documentation dan Schedule-2 terkait spesifikasi teknis dan pekerjaan), serta konsultasi perpajakan sebelum proyek dimulai.

Justifikasi pemilihan split contract juga diperkuat dengan alasan komersial, seperti kebutuhan teknologi supercritical yang hanya dapat disediakan oleh XYZ Limited, dan ketentuan dalam Joint Venture Agreement antara kedua pemegang saham PT ABC yaitu XYZ Limited dan PT GHI yang secara eksplisit membagi tanggung jawab konstruksi dan suplai Batubara atas PLTU tersebut. Pemisahan kontrak ini dilakukan secara konsisten sejak tahap perencanaan hingga pelaksanaan, tanpa adanya coordinating contract yang menjadikan proyek sebagai satu kesatuan kontraktual. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan tersebut bukan merupakan aggressive tax planning, melainkan strategi bisnis yang sah dan terstruktur sesuai dengan regulasi perpajakan Indonesia.

1. Kehadiran Usaha XYZ Limited di Indonesia

Globalisasi dan peningkatan transaksi lintas negara telah mendorong keterlibatan kontraktor asing dalam proyek Engineering, Procurement, and Construction (EPC), termasuk dalam proyek pembangunan PLTU oleh PT ABC. Dalam skema split EPC contract yang diterapkan, pekerjaan engineering dan procurement ditangani oleh kontraktor asing, XYZ Limited, sementara pekerjaan konstruksi ditangani oleh entitas domestik. Sesuai dengan Pasal 2 ayat (5) UU PPh dan Pasal 5 OECD Model Tax Convention, kontraktor asing dapat dikategorikan sebagai bentuk usaha tetap (BUT) apabila melaksanakan kegiatan konstruksi atau memberikan jasa di Indonesia melebihi ambang batas waktu tertentu.

Dalam konteks PT ABC, maka kontraktor EPC asing, yaitu XYZ Limited, sebagaimana diatur dalam Perjanjian Penghindaran Pajak Berganda (P3B) antara Indonesia dan Tiongkok, dapat ditetapkan memiliki BUT apabila telah melakukan konstruksi selama lebih dari jangka waktu 6 bulan. Selain itu, BUT juga dapat terbentuk apabila kontraktor asing memberikan jasa, termasuk jasa konsultasi, melalui karyawan atau personel lainnya selama lebih dari 60 hari dalam jangka waktu 12 bulan, atau lebih dari enam bulan jika merupakan proyek yang sama atau saling berkaitan. Meskipun praktik splitting-up contracts kerap disorot sebagai strategi penghindaran BUT (OECD, 2015; 2017), dalam kasus PT ABC, XYZ Limited telah membentuk entitas BUT secara resmi di Indonesia. Hal ini menunjukkan tidak adanya indikasi aggressive tax planning atau

penghindaran kewajiban perpajakan. Pembentukan BUT XYZ Limited menjadi bukti kepatuhan terhadap regulasi domestik dan ketentuan P3B Indonesia–Tiongkok.

2. Pengatribusian Pendapatan BUT XYZ Limited

Skema Penentuan penghasilan kena pajak dari suatu BUT pada dasarnya dapat merujuk pada prinsip *factual attribution*, *limited force of attraction*, atau *effective connected income*. Dalam konteks proyek pembangunan PLTU oleh PT ABC, kontraktor asing yaitu XYZ Limited yang menangani lingkup engineering dan procurement telah membentuk BUT XYZ Limited di Indonesia, menandakan kepatuhan terhadap ketentuan perpajakan domestik dan mengeliminasi indikasi *aggressive tax planning*.

Selain terkait dengan penghindaran pembentukan BUT, aspek lainnya yang menjadi penilaian adalah indikasi adanya duplikasi jasa yang diberikan. Meskipun terdapat kemiripan terminologi lingkup pekerjaan antara kontraktor offshore dan onshore, hasil wawancara dan dokumen kontrak terkait aspek teknis pekerjaan menunjukkan bahwa tidak terdapat duplikasi jasa karena masing-masing memiliki spesifikasi, tujuan, dan kontribusi teknis yang berbeda. Selain itu, kegiatan yang bersifat preparatory dan auxiliary yang harus dikecualikan dari pengakuan BUT menurut Pasal 5(4) OECD MTC telah sepenuhnya dilaksanakan oleh kontraktor dalam negeri, sesuai dengan porsi pekerjaan konstruksi. Berikut adalah rincian dari lingkup kerja masing-masing kontraktor.

No.	<i>Offshore Contractor</i>	
	Lingkup Pekerjaan	Deskripsi
1	<i>Engineering and Design Works</i>	<i>To engineer and design the Facility in accordance with the Schedule-2 Technical Specifications.</i>
2	<i>Procurement</i>	<i>Procuring, manufacture, shop inspection, testing, seaworthy packing, forwarding and delivery of Plant and Equipment (mechanical, electrical, instrumentation and controls, refractory, utility services, associated facilities etc.), including commissioning spares, initial fill of lubricants and consumables, special tools, tackles, and recommended operational spare parts for one year operation period.</i>
3	<i>Others</i>	<i>Providing training to operation and maintenance personnel of the Owner.</i>

Sumber: diolah peneliti

No.	<i>Onshore Contractor</i>	
	Lingkup Pekerjaan	Deskripsi
1	<i>Auxiliary and Preparatory</i>	<i>Dismantling and demolition of existing buildings, structures, roads, etc.</i>

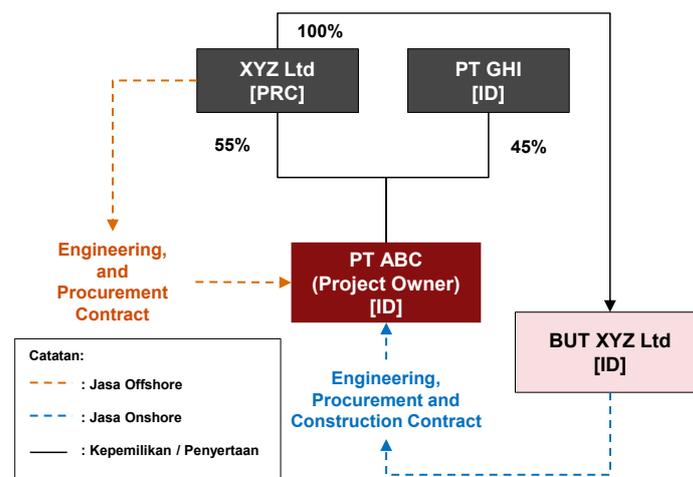
No.	<i>Onshore Contractor</i>	
	Lingkup Pekerjaan	Deskripsi
		<i>Contractor is required to carry out necessary soil investigation in the area for civil/ structural design purpose.</i>
2	<i>Engineering and Design Works</i>	<i>To engineer and design the Facility in accordance with the Schedule2 Technical Specifications.</i>
3	<i>Procurement</i>	<i>Procuring, manufacture, shop inspection, testing, seaworthy packing, forwarding and delivery of Plant and Equipment (mechanical, electrical, instrumentation and controls, refractory, utility services, associated facilities etc.), other than the imported Plant and Equipment</i>
		<i>Custom Clearance and Port Clearance</i>
		<i>Coordination with Coal Supplier</i>
4	<i>Construction</i>	<i>Civil Works and construction of Special Facilities</i>
		<i>Supervision, testing and commissioning</i>
		<i>Construct Access Road</i>
		<i>Construction Management and Administration</i>
5	<i>Others</i>	<i>Applicable Permits</i>
		<i>Procuring comprehensive insurance policy for transportation, construction and erection of the Works valid up to Provisional Acceptance of the Facility.</i>
		<i>Providing training to operation and maintenance personnel of the Owner.</i>
		<i>Arranging and procure the construction electricity, construction water, raw water, other utility services, the chemical, lubricants, limestone, heavy fuel oil, light fuel oil and other consumables as required for its execution of the Works up to and until final Completion.</i>

Kemudian, dalam kaitannya dengan Limited Force of Attraction dijelaskan bahwa jika perusahaan yang sama atau perusahaan yang berhubungan (closely related enterprises) melakukan proyek serupa dalam periode waktu yang berdekatan, otoritas pajak dapat menganggapnya sebagai satu kesatuan proyek dan mengenakan pajak sesuai dengan aturan BUT. PT ABC pada dasarnya telah memiliki justifikasi komersial yang memadai bahwa pemisahan kontrak yang dilakukan PT ABC memiliki tujuan untuk spesialisasi lingkup pekerjaan agar pemilik proyek memiliki pengawasan yang cukup kuat karena proyek ini merupakan proyek strategis nasional serta adanya upaya segmentasi risiko mengingat proyek EPC merupakan proyek yang memiliki risiko inheren yang besar. Selain itu, PT ABC juga tidak menerapkan coordinating contract atau umbrella agreement yang menjadikan proyek sebagai satu kesatuan kontraktual. Pemisahan kontrak dilakukan berdasarkan justifikasi komersial yang sah, seperti spesialisasi pekerjaan, pembagian risiko antara kontraktor asing dan domestik, serta kebutuhan teknologi khusus (*supercritical technology*) yang hanya dapat disediakan oleh XYZ Limited.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka prinsip Limited Force of Attraction pada PT ABC dapat dikatakan tidak relevan.

3. Hubungan Istimewa Pemilik Proyek dan Kontraktor

Dalam praktik perpajakan, hubungan istimewa antara pihak-pihak dalam transaksi jasa konstruksi dapat menimbulkan risiko transfer pricing yang perlu dianalisis secara cermat. Berdasarkan Pasal 4 ayat (6) PMK 172/2023 dan Pasal 18 ayat (4) UU PPh, hubungan istimewa dapat timbul akibat kepemilikan saham, pengendalian, atau hubungan keluarga. Dalam konteks proyek pembangunan PLTU oleh PT ABC, struktur kepemilikan menunjukkan adanya hubungan istimewa karena PT ABC merupakan perusahaan joint venture antara XYZ Limited (RRC) dan PT GHI (Indonesia), dengan kepemilikan masing-masing 55% dan 45%.



Sumber: diolah peneliti

Skema EPC merupakan model kontrak yang lazim digunakan dalam proyek infrastruktur berskala besar. Struktur kepemilikan PT ABC sebagai joint venture dengan penyertaan modal lebih dari 25% oleh XYZ Limited dan keterlibatan BUT XYZ Limited sebagai kontraktor, menempatkan transaksi jasa konstruksi dalam kategori hubungan istimewa sebagaimana diatur dalam Pasal 18 ayat (4) UU PPh dan Pasal 4 ayat (1) PMK No.172/2023. Transaksi terafiliasi ini memerlukan penerapan Prinsip Kewajaran dan Kelaziman Usaha (PKKU) untuk memastikan bahwa harga kontrak mencerminkan kondisi pasar wajar sebagaimana berlaku dalam transaksi independen. Berdasarkan ilustrasi diatas, XYZ Limited juga memiliki BUT di Indonesia, yaitu BUT XYZ Limited, yang terlibat langsung sebagai kontraktor dalam proyek. Keterlibatan XYZ Limited dan BUT-nya sebagai penyedia jasa konstruksi pada proyek milik PT ABC mengindikasikan bahwa transaksi yang terjadi berada dalam pengaruh hubungan istimewa. Hal ini menjadikan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha (arm's length principle) sebagai landasan penting dalam menentukan harga dan pengakuan jasa antar pihak terafiliasi, untuk memastikan bahwa perlakuan pajak atas transaksi tersebut mencerminkan kondisi pasar yang wajar dan tidak mengakibatkan penggerusan basis pajak.

Penetapan nilai kontrak EPC oleh PT ABC didukung dengan penyusunan Transfer Pricing Documentation (TP Doc) sejak 2019. Dokumen ini berfungsi sebagai bukti administratif dalam rangka kepatuhan pajak dan dilakukan dengan bantuan pihak ketiga untuk proses benchmarking. Namun demikian, keberadaan TP Doc tidak serta merta menghindarkan perusahaan dari kemungkinan koreksi fiskal, terutama jika metode perbandingan atau pemilihan pembanding dinilai tidak memadai oleh otoritas pajak. Lebih lanjut, potensi profit

shifting dalam kasus ini dianggap minimal mengingat PT ABC belum memperoleh laba selama fase konstruksi. Oleh karena itu, argumen bahwa tidak terdapat motif pengalihan laba menjadi landasan penting dalam mempertahankan kewajaran harga kontrak antar entitas berelasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun berada dalam hubungan istimewa, transaksi yang dilakukan PT ABC telah memenuhi prinsip kehati-hatian dan dokumentasi sesuai ketentuan transfer pricing yang berlaku.

Tax Organizing

Tax organizing merupakan proses pengelolaan dan koordinasi sumber daya perpajakan dalam organisasi guna memastikan implementasi rencana pajak berjalan efektif (Saptono, 2016). PT ABC menunjukkan penerapan fungsi tax organizing yang baik dengan membentuk Divisi Pajak tersendiri di bawah kendali Finance and Accounting Senior Manager. Divisi ini memiliki peran strategis dalam mengelola kewajiban perpajakan, baik domestik maupun internasional, termasuk pemotongan dan pelaporan PPh, pengelolaan PPN, pemanfaatan insentif pajak, serta penyusunan Transfer Pricing Documentation.

Sebagai wujud sistem pengendalian internal yang kuat, PT ABC memiliki Tax Management Manual sebagai pedoman operasional resmi dalam pengelolaan pajak, yang mencakup tahapan pencatatan hingga pelaporan sesuai dengan standar internal dan regulasi perpajakan yang berlaku. Selain itu, prosedur otorisasi pembayaran pajak dilakukan secara berjenjang dimulai dari Tax Manager hingga Direksi yang menunjukkan sistem kontrol yang sistematis dan akuntabel dalam struktur organisasi perpajakan perusahaan. Meskipun Divisi Pajak PT ABC hanya terdiri dari satu personel tetap, yaitu Tax Manager, perusahaan tetap mampu mengelola kewajiban perpajakan secara efektif melalui pendekatan kolaboratif lintas divisi dan dukungan konsultan eksternal. Fungsi pelaporan harian turut didukung oleh Divisi Keuangan, sementara aktivitas teknis tertentu, seperti penyusunan Transfer Pricing Documentation (TP Doc), dilimpahkan kepada pihak ketiga. Divisi Pajak juga terlibat aktif dalam penyusunan struktur split EPC contract dan pemenuhan dokumentasi perpajakan terkait.

Keterbatasan sumber daya tidak mengurangi kontribusi Divisi Pajak dalam menjamin kepatuhan terhadap regulasi domestik dan internasional. Namun, untuk menjaga akurasi pelaporan dan menghadapi tantangan insidental seperti pemeriksaan pajak, penguatan kapasitas baik dari sisi jumlah personel maupun literasi perpajakan lintas divisi menjadi kebutuhan strategis, khususnya pada fase beroperasi proyek setelah Commercial Operating Date PLTU. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan lintas fungsi dan pengembangan kompetensi berkelanjutan dalam sistem pengelolaan pajak Perusahaan.

Tax Leading

Tax leading merupakan fungsi penting dalam manajemen pajak yang mencakup supervisi, pengarahan, serta komunikasi efektif untuk memastikan strategi perpajakan dapat dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Saptono, 2016). Di PT ABC, fungsi ini dijalankan secara sentral oleh Tax Manager sebagai satu-satunya personel Divisi Pajak. Meski dengan sumber daya terbatas, pelaksanaan tax leading tetap optimal melalui koordinasi lintas divisi dan komunikasi aktif dengan otoritas pajak. Kepemimpinan pajak di PT ABC tidak hanya bersifat administratif, melainkan strategis—ditandai dengan keterlibatan Tax Manager dalam forum internal untuk analisis eksposur pajak dan penyusunan struktur split EPC contract. Komunikasi vertikal dengan manajemen puncak serta koordinasi horizontal dengan tim keuangan dan operasional juga berjalan terbuka dan efektif.

Dalam konteks eksternal, hubungan proaktif dengan fiskus, termasuk pertemuan rutin dengan Account Representative, memperkuat transparansi dan akuntabilitas perpajakan perusahaan.

Berdasarkan cara pengelolaan konflik menurut Schemerhon, Hunt, Osborn, & Uhl-Blen, 2010 dalam Saptono (2016) dalam pengelolaan konfliknya, PT ABC menerapkan pendekatan kolaboratif, di mana seluruh pihak berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan isu perpajakan secara konstruktif. Praktik ini sejalan dengan semangat komunikasi terbuka dan sinergi tim yang menjadi fondasi keberhasilan strategi perpajakan PT ABC di tengah tantangan proyek konstruksi berskala besar. Hasil evaluasi implementasi manajemen pajak di PT ABC, terdapat kebutuhan untuk menyusun strategi yang lebih terstruktur dan komprehensif guna memitigasi risiko perpajakan yang timbul dari penggunaan skema *split EPC contract*. Strategi ini disusun dengan mengadopsi empat pilar utama manajemen pajak, yaitu *tax planning*, *tax organizing*, *tax leading*, dan *tax controlling* yang dikemukakan oleh Saptono (2016) sebagai dasar pendekatan terpadu dalam mengelola kepatuhan pajak perusahaan.

Tax Controlling

Tax controlling merupakan elemen krusial dalam manajemen pajak yang bertujuan memastikan bahwa strategi dan kebijakan perpajakan dijalankan secara konsisten sesuai dengan rencana dan regulasi yang berlaku (Saptono, 2016). Di PT ABC, pengendalian atas pelaksanaan kewajiban perpajakan dilakukan melalui penerapan Balanced Scorecard (BSC), dengan fokus utama pada kepatuhan formal serta ketepatan waktu pelaporan dan penyetoran pajak sebagai indikator kinerja utama Divisi Pajak. Meskipun PT ABC telah menerapkan alat ukur kinerja terstruktur, pendekatan pengawasan aktif masih perlu diperkuat melalui pengembangan fungsi internal audit yang lebih independen. Saat ini, pengawasan audit internal masih tersebar di masing-masing departemen tanpa adanya satuan khusus. Padahal, kehadiran divisi audit internal yang terpusat dinilai penting untuk memperkuat akuntabilitas dan efektivitas pengendalian dalam rangka memastikan target strategis tercapai secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, meskipun sistem pengendalian berbasis indikator kinerja telah berjalan, peningkatan pada aspek institusionalisasi fungsi audit menjadi kunci dalam memperkuat sistem pengawasan pelaksanaan perpajakan, sekaligus menjaga integritas implementasi manajemen pajak yang telah dirancang.

Strategi Manajemen Pajak

Berdasarkan hasil evaluasi implementasi manajemen pajak di PT ABC, terdapat kebutuhan untuk menyusun strategi yang lebih terstruktur dan komprehensif guna memitigasi risiko perpajakan yang timbul dari penggunaan skema *split EPC contract*. Strategi ini disusun dengan mengadopsi empat pilar utama manajemen pajak, yaitu *tax planning*, *tax organizing*, *tax leading*, dan *tax controlling* yang dikemukakan oleh Saptono (2016) sebagai dasar pendekatan terpadu dalam mengelola kepatuhan pajak perusahaan.

1. Tax Planning

Evaluasi terhadap perencanaan pajak PT ABC dalam konteks skema split EPC contract menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan telah berjalan secara efektif dan efisien. Namun, terdapat potensi risiko sengketa perpajakan yang perlu diantisipasi, khususnya terkait kewajaran nilai transaksi antar pihak terafiliasi. Meskipun PT ABC telah menyusun Transfer

Pricing Documentation (TP Doc) dan melengkapi dokumen pendukung seperti perjanjian kontrak serta spesifikasi teknis, potensi koreksi dari otoritas pajak tetap terbuka, terutama dalam aspek benchmarking dan metode penentuan harga transfer.

Untuk memperkuat posisi fiskal perusahaan, direkomendasikan agar dokumentasi transaksi disimpan setidaknya hingga masa daluwarsa perpajakan berakhir. Selain itu, dalam menghadapi area abu-abu (grey area) seperti pengatribusian pendapatan atau interpretasi objek pajak atas kontrak terpisah, PT ABC disarankan melakukan audiensi proaktif dengan Direktorat Jenderal Pajak. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan transparansi dan memperkuat hubungan institusional, tetapi juga efisien secara biaya. Untuk menjamin kepastian hukum, hasil audiensi idealnya dituangkan dalam bentuk tertulis, agar dapat menjadi acuan formal dalam pelaksanaan strategi perpajakan.

Langkah-langkah ini mencerminkan komitmen PT ABC dalam menjalankan manajemen pajak berbasis kepatuhan dan mitigasi risiko, sekaligus memperkuat posisi perusahaan dalam menghadapi potensi perbedaan interpretasi dengan otoritas pajak.

2. Tax Organizing

Hasil evaluasi terhadap aspek tax organizing di PT ABC menunjukkan bahwa struktur dan fungsi perpajakan telah berjalan sesuai prinsip manajemen perpajakan yang efektif sebagaimana dikemukakan oleh Saptono (2016). Divisi Pajak yang berada di bawah Departemen Keuangan memungkinkan koordinasi dan integrasi yang baik dalam pengelolaan kewajiban perpajakan, mengingat pajak merupakan bagian integral dari sistem keuangan perusahaan. Namun, dengan adanya rencana pengembangan proyek lanjutan dan transisi pembangkit menuju fase operasional penuh, potensi peningkatan beban kerja divisi pajak menjadi signifikan. Oleh karena itu, direkomendasikan adanya penambahan personel pada Divisi Pajak guna mengurangi beban kerja yang saat ini ditangani oleh satu orang Tax Manager. Penguatan ini diperlukan tidak hanya untuk efisiensi operasional, tetapi juga untuk memperkuat sistem pengawasan internal melalui mekanisme cross-checking, serta memastikan keberlanjutan kepatuhan perpajakan di tengah meningkatnya kompleksitas kegiatan usaha.

3. Tax Leading

Dalam konteks tax leading, kepemimpinan dalam manajemen pajak mencakup peran aktif dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan memastikan bahwa strategi pajak perusahaan dapat diimplementasikan dengan baik dan mendapat dukungan dari semua manajemen PT ABC. Evaluasi yang dilakukan terhadap PT ABC menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu menjalin hubungan yang baik antar divisi maupun dalam komunikasi antara atasan dan bawahan.

Selain komunikasi internal, peran tax leading juga mencakup komunikasi eksternal salah satunya dengan otoritas pajak. Sebagai wajib pajak yang tunduk pada sistem self-assessment, perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menyamakan pemahaman atas ketentuan perpajakan yang berlaku dengan interpretasi yang dimiliki oleh fiskus khususnya pada aspek-aspek yang mendetail dalam skema split EPC contract. Komunikasi yang terbuka dan konstruktif dengan otoritas pajak melalui audiensi atau koordinasi berkala akan membantu menciptakan pemahaman bersama, meminimalisir potensi sengketa pajak, dan membuka peluang bagi solusi yang saling menguntungkan.

4. Tax Controlling

Berdasarkan evaluasi atas aspek tax controlling pada PT ABC, pengawasan atas implementasi manajemen pajak di PT ABC pada dasarnya telah dilakukan melalui penetapan KPI yang dilakukan dengan menggunakan Balance Scorecard. Namun penguatan fungsi controlling perlu dilakukan secara aktif, mengingat bahwa PT ABC telah memasuki masa

beroperasi sehingga intensitas operasi semakin tinggi karena PT ABC sudah tidak lagi pada masa konstruksi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penguatan fungsi aktif dari kegiatan pengawasan adalah salah satunya dengan memperkuat fungsi audit internal melalui pemisahan divisi sehingga pengawasan dapat lebih independen.

Berdasarkan hasil evaluasi atas penerapan empat fungsi utama dalam manajemen pajak yang meliputi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*, berikut adalah ringkasan perbandingan kesesuaian dari masing-masing aspek terhadap penerapan manajemen pajak di PT ABC.

Teori Manajemen Pajak	Manajemen Pajak atas <i>Split EPC Contract</i> PT ABC	Keterangan
Planning: Proses membuat tujuan berupa pelaksanaan kewajiban pajak yang efektif dan efisien, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana untuk mengordinasikan kegiatan-kegiatan sesuai rencana tersebut.	Planning: PT ABC telah menunjukkan pengelolaan pajak yang strategis dan patuh melalui pemilihan skema <i>split EPC contract</i> yang terbukti memiliki alasan komersial dan lebih efisien secara pajak tanpa melanggar ketentuan perpajakan yang berlaku. Perusahaan juga telah membentuk BUT di Indonesia, sehingga tidak terdapat indikasi penghindaran pajak secara yuridis. Pembagian lingkup pekerjaan antara kontraktor dilakukan dengan jelas dan tidak menimbulkan duplikasi jasa serta tidak terdapat <i>coordinating agreement</i> sehingga meminimalkan risiko penerapan prinsip Limited Force of Attraction pada BUT. Meskipun terdapat hubungan istimewa antara entitas terkait, <i>Transfer Pricing Documentation</i> telah disiapkan sejak 2019 dan tidak ditemukan indikasi <i>profit shifting</i> karena perusahaan belum mencetak laba selama masa konstruksi.	Manajemen pajak yang dilakukan oleh PT ABC telah sesuai dengan teori manajemen pajak.
Organizing: Proses pengelolaan sumber daya yang mencakup penugasan dan koordinasi fungsi perpajakan dalam organisasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan rencana pajak yang telah ditetapkan manajemen dapat berjalan dengan baik.	Organizing: Saat ini PT ABC telah memiliki struktur fungsi perpajakan yang berdiri sendiri yang dipimpin oleh Tax Manager. Dalam mendukung pengelolaan pajak perusahaan, PT ABC juga telah memiliki <i>Tax Management Manual</i> sebagai acuan prosedural. Meskipun hanya terdiri dari satu personel inti, Divisi Pajak dapat bekerja dengan baik dengan mengedepankan kolaborasi antar divisi dan konsultan eksternal. Kompetensi perpajakan yang cukup juga telah dimiliki oleh tim pajak PT ABC dan terus dilakukan upaya pengembangan, tidak hanya di Divisi Pajak tetapi juga pada unit lain. Selain itu, keterlibatan aktif Divisi Pajak dalam perancangan struktur <i>split EPC contract</i> menunjukkan bahwa fungsi pajak telah	Manajemen pajak yang dilakukan oleh PT ABC telah sesuai dengan teori manajemen pajak.

Teori Manajemen Pajak	Manajemen Pajak atas <i>Split EPC Contract</i> PT ABC	Keterangan
<p>Leading:</p> <p>Proses memberikan arahan dan supervisi terhadap pelaksanaan strategi perpajakan dan memastikan bahwa seluruh pihak terkait memahami dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan perencanaan pajak, termasuk menjaga kepatuhan terhadap ketentuan perpajakan yang berlaku.</p>	<p>Leading:</p> <p>PT ABC menerapkan pengelolaan konflik secara kolaboratif, dengan membangun komunikasi terbuka dan kerja sama lintas pihak untuk mencapai tujuan bersama. Tax Manager berperan aktif dalam mengkoordinasikan strategi perpajakan, menjaga komunikasi efektif baik secara internal dengan manajemen dan divisi terkait, maupun secara eksternal dengan otoritas pajak. Keterlibatan langsung direksi dalam forum koordinasi menunjukkan bahwa komunikasi perpajakan di PT ABC mendapat dukungan positif dan dijalankan secara terbuka.</p>	<p>Manajemen pajak yang dilakukan oleh PT ABC telah sesuai dengan teori manajemen pajak.</p>
<p>Controlling:</p> <p>Proses pengukuran kinerja aktual perpajakan suatu perusahaan dengan mengukur pelaksanaan kewajiban perpajakan yang telah dilakukan dengan standar yang dijadikan sebagai acuan untuk mengukur kinerja perpajakan yang biasanya dapat berupa regulasi atau suatu pendekatan tertentu.</p>	<p>Controlling:</p> <p>Saat ini, PT ABC telah memiliki <i>tools</i> untuk mengukur kinerja dari divisi pajaknya melalui metode <i>Balance Scorecard</i>, selain itu fungsi audit internal juga sudah dilakukan meskipun belum terdapat divisi independen yang mengelola fungsi tersebut.</p>	<p>Manajemen pajak yang dilakukan oleh PT ABC telah sesuai dengan teori manajemen pajak.</p>

Sumber: diolah peneliti

Pengelolaan pajak atas skema split EPC contract pada dasarnya mengikuti tahapan manajemen pajak: tax planning, organizing, leading, dan controlling, dengan tax planning sebagai tahap paling krusial. Hal ini karena skema split EPC memerlukan perencanaan terpisah untuk setiap porsi pekerjaan (engineering, procurement, dan construction), termasuk pemilihan kontraktor, justifikasi komersial, serta perancangan kontrak yang jelas untuk menghindari duplikasi jasa dan kesalahan perpajakan. Perencanaan yang matang sejak awal akan mendukung efektivitas tahapan selanjutnya dan mewujudkan efisiensi serta kepatuhan perpajakan secara optimal.

KESIMPULAN

Permasalahan utama dalam skema split EPC contract pada pembangunan PLTU oleh PT ABC mencakup potensi pembentukan BUT, risiko pengatribusian pendapatan, dan kewajiban nilai kontrak akibat hubungan istimewa. Namun, evaluasi terhadap aspek planning, organizing, leading, dan controlling menunjukkan bahwa PT ABC telah memiliki manajemen pajak yang baik dan strategis. Perencanaan dilakukan sejak awal melalui kajian pajak oleh konsultan, dokumentasi lengkap, dan penyusunan TP Documentation. Fungsi perpajakan juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan meski sumber daya terbatas. Komunikasi internal dan eksternal, termasuk audiensi dengan otoritas pajak, berjalan efektif dengan dukungan dari manajemen puncak. Pengawasan dilakukan melalui Balanced Scorecard, meskipun belum memiliki unit audit terpisah. Skema split EPC terbukti tepat karena selain efisien secara teknis dan komersial, juga menghasilkan penghematan pajak sebesar USD 86,7 juta serta penghematan pada biaya konstruksi. Dengan demikian, PT ABC tidak hanya patuh secara fiskal, tetapi juga mampu memitigasi risiko secara menyeluruh, menjadikan pengelolaan pajak atas split EPC contract sebagai referensi berharga bagi proyek serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Anasta, L., Tarmidi, D., Harnovinsah Temalagi, S., Oktris, L., & Dwianika, A. (2023). *Manajemen Pajak: Teori, Strategi & Implementasi*. Salemba Empat.
- Biro Fasilitas Kebijakan Energi dan Persidangan. (2023). *Outlook Energi Indonesia*.
- Fathoni, M. I. (2024). The Tax Landscape of Split Contracts in Engineering, Procurement, and Construction (EPC) Investments: An In-Depth Study. In *Syntax Admiration* (Vol. 5, Issue 8).
- Hermawan, S., & Amirullah, M. S. (2016). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif*. Media Nusa Creative.
- Karayan, J. E., & Swenson, C. W. (2007). *Strategic Business Tax Planning Second Edition*. <http://www.wiley.com/go/permissions>.
- Nazarkhan, Y. (2003). *Mengenal Kontrak Konstruksi di Indonesia* (Vol. 1). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). *Preventing the Artificial Avoidance of Permanent Establishment Status, Action 7 - 2015 Final Report*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264241220-en>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2017). *Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version 2017 (Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version)*. OECD. https://doi.org/10.1787/mtc_cond-2017-en
- Pohan, C. A. (2013). *Manajemen Perpajakan: Strategi Perencanaan Pajak dan Binsis Edisi Revisi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Radjab, E., & Jam'an, A. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rusydi, K. M., & Kusumawati, A. (2010). *Manajemen Perpajakan dan Analisa Deteksi Dini terhadap Tax Evasion Melalui Metode Benchmark*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8.
- Saptono, P. B. (2016). *Manajemen Pajak: Teori dan Aplikasi* (2nd ed.). PT Pratama Indomitra Konsultan.
- Sastrodiharjo, I., & Mukti, A. H. (2024). Exploring the intricacies of tax planning: a novel insight from the Indonesian context. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2348709>
- Scholes, M. S., Wolfson, M. A., Erickson, M., Hanlon, M., Maydew, E. L., & Shevlin, T. (2016). *Taxes and Business Strategy : a Planning Approach* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis* (6th ed.). Salemba Empat.
- Sirait, V. S., Suparji, S., & Hidayat, Y. (2023). Dampak Perpajakan Penerapan Struktur Kontrak Terpisah pada Proyek Engineering, Procurement, and Construction di Indonesia. 6(2). <https://doi.org/10.31933/unesrev.v6i2>

Ikhsan Prabadianto , Subagio Effendi

Evaluasi Manajemen Pajak atas Skema Kontrak Engineering Procurement and Construction (EPC) pada Proyek Pembangkit Listrik Tenaga Uap: Studi Kasus PT ABC

Syafiqoh, D. (2022). Evaluasi Manajemen Pajak Atas Sengketa Pajak Pertambahan Nilai di Badan Usaha Minyak dan Gas. Universitas Indonesia.