
Analisis Masalah dalam Penerapan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 121 Tahun 2015 berdasarkan Tax Control Framework dengan dalam bisnis Freight Forwarding (Studi Kasus PT X)

Abram Marulitua Pardamean

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: abrammph@gmail.com

Abstrak:

Penelitian ini menganalisis permasalahan manajemen pajak pada PT X, sebuah perusahaan freight forwarding, dalam penerapan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 121 Tahun 2015 yang mengatur penggunaan Dasar Pengenaan Pajak (DPP) Nilai Lain. Sengketa timbul ketika PT X menggunakan ketentuan ini untuk jasa dari luar negeri. Dengan pendekatan kualitatif dan desain studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara dengan manajemen PT X, konsultan pajak, dan otoritas fiskal. Hasil penelitian mengidentifikasi dua isu utama dalam penerapan *Tax Control Framework* (TCF) OECD: lemahnya perumusan strategi pajak dan belum optimalnya mekanisme pengendalian risiko pajak. Akibatnya, strategi perpajakan yang dijalankan tidak sejalan dengan ketentuan yang berlaku, sehingga menimbulkan risiko fiskal dan ketidakpastian hukum. Studi ini merekomendasikan peningkatan keterlibatan manajemen dalam perumusan strategi pajak serta pengembangan sistem pengendalian risiko pajak yang terintegrasi. Upaya ini penting untuk memastikan kepatuhan, meningkatkan transparansi, efisiensi, dan perencanaan pajak jangka panjang perusahaan.

Kata kunci: isu, manajemen pajak, strategi, TCF, pajak, freight forwarding.

Abstract:

This study analyzes tax management issues at PT X, a freight forwarding company, in implementing the Minister of Finance Regulation (PMK) No. 121/2015, which governs the use of an alternative Tax Base (Dasar Pengenaan Pajak/DPP) known as "Nilai Lain." Disputes arose when PT X applied this DPP to services received from overseas providers. Using a qualitative approach with a case study design, data were collected through interviews with PT X management, tax consultants, and fiscal authorities. The findings reveal two key issues in the application of the OECD's Tax Control Framework (TCF): weak tax strategy formulation and suboptimal tax risk control mechanisms. As a result, PT X's tax strategies failed to align with regulatory standards, leading to fiscal risks and legal uncertainty. The study recommends strengthening management involvement in tax strategy formulation and developing an integrated tax risk control system. These improvements are essential not only to ensure compliance but also to enhance transparency, efficiency, and long-term tax planning within the organization.

Keywords: Minimal 3 kata dan maksimal 6 kata, (kata pertama; kata kedua; kata ketiga)

Corresponding: Abram Marulitua Pardamean

E-mail: abrammph@gmail.com



PENDAHULUAN

Dalam perdagangan internasional, Freight Forwarding sangat penting bagi perekonomian Indonesia karena kegiatan ekspor-impor sangat bertumpu pada jasa ini, di mana kegiatan ekspor-impor membutuhkan pihak yang mengirimkan barang dari satu negara ke negara lainnya dalam jumlah yang sangat besar (Hartati, 2020). Berdasarkan Infografis dari BPS, pada periode Bulan Juli 2024, baik ekspor dan impor mengalami pertumbuhan. Ekspor mengalami pertumbuhan sebesar 6,46% dibandingkan dengan Juli tahun sebelumnya, sedangkan impor mengalami pertumbuhan sebesar 11.07% dibandingkan dengan Juli tahun sebelumnya (Badan Pusat Statistik, 2024). Pertumbuhan ekspor maupun impor merupakan urgensi dari pentingnya kegiatan usaha Freight Forwarding bagi kegiatan ekspor-impor dalam rangka memajukan perekonomian Indonesia (Narayan & Nguyen, 2016; Londoño-Kent, 2021; Hummels, 2007).

Dengan pentingnya kegiatan usaha Freight Forwarding di Indonesia, maka kegiatan usaha tersebut mendapatkan dukungan dari pemerintah dalam bentuk kemudahan-kemudahan sehingga kegiatan usaha dapat berjalan dengan baik dan maksimal. Akan tetapi nyatanya, kompleksitas peraturan yang relevan dengan usaha freight forwarding dapat menyebabkan perusahaan yang bergerak di bidang tersebut mengalami kesulitan dalam melakukan pengelolaan pajak perusahaan sehingga terjadi sengketa pajak (Hanlon, Maydew, & Saavedra, 2017; OECD, 2019; Hardiyansyah & Riyanto, 2021).

Salah satu peraturan pajak yang dibahas dalam penelitian ini adalah Peraturan Menteri Keuangan Nomor 121 Tahun 2015 tentang Nilai Lain. Peraturan ini mengatur nilai dasar pengenaan PPN untuk penyerahan jasa atau barang tertentu, salah satunya adalah penyerahan untuk jasa freight forwarding (Moleong, 2017; OECD, 2016; Pohan, 2013; Praneetpholkrang Huynh V. N. & Kanjanawattana S., 2021). Diatur pada Pasal 3 dalam peraturan tersebut, pajak masukan yang terkait jasa freight forwarding tidak dapat dikreditkan. Dalam kasus PT X, peraturan ini menjadi hal yang membuat terjadinya sengketa pajak terkait pajak masukan atas pemanfaatan jasa dari luar daerah pabean (Mulyadi & Setiawan, 2020; OECD, 2014; Purwanto, 2022).

PT X merupakan salah satu Perseroan Terbatas di Indonesia dengan bidang usaha Freight Forwarding. PT X merupakan anak perusahaan dari grup perusahaan X Group yang berdomisili di Jerman. PT X memiliki banyak perusahaan afiliasi dari berbagai negara yang dapat saling bekerja sama dalam proses bisnisnya. PT X merupakan perusahaan yang memberikan jasa pengiriman barang dari luar daerah pabean ke dalam daerah pabean maupun sebaliknya (Rajasekharan, 2024; Rosdiana & Irianto E. S., 2012; Santoso, 2013).

Dalam skema bisnis, PT X akan mendapatkan pesanan dari pihak costumer yang berada di Indonesia. Costumer adalah pihak yang melakukan pembelian barang dari negara lain. Akan tetapi untuk mengirimkan barang ke Indonesia, costumer membutuhkan bantuan jasa Freight Forwarding untuk mengantarkan barang dari luar negeri ke dalam Indonesia. PT X ini akan mendapatkan permintaan dari costumer-costumer untuk mengirimkan barang dari luar negeri tersebut ke Indonesia. PT X selaku salah satu anak perusahaan yang berada di Indonesia akan berkomunikasi dengan pihak afiliasi yang berdomisili di tempat penjual berada untuk

membantu mengirimkan barang ke Indonesia (Sari & Wulandari, 2020; Li & Fung, 2018; Deloitte, 2019).

Pihak Afiliasi merupakan perusahaan yang berada di grup perusahaan yang sama dengan PT X tetapi berdomisili di negara yang berbeda. Dalam grup perusahaan PT X, tiap-tiap perusahaan afiliasi dapat saling berkomunikasi untuk menggunakan jasa dari pihak afiliasi dalam rangka mengirimkan barang dari negara penjual ke negara pembeli berada. Atas jasa tersebut perusahaan yang menggunakan jasa akan melakukan pembayaran kepada pihak afiliasi yang telah memberikan jasa atas pengiriman barang (EY, 2020; OECD, 2017; Nasution & Anggraini, 2021).

Dalam skema bisnis PT X, perusahaan dapat menyewa jasa freight forwarding dari pihak afiliasi. Hal tersebut dilakukan untuk mengirim barang dari luar negeri ke dalam Indonesia. Transaksi atas sewa jasa freight forwarding tersebut menjadi pajak masukan bagi PT X. Atas transaksi jasa freight forwarding, perhitungan pajak masukan bagi PT X menggunakan perhitungan DPP Nilai Lain sebagaimana diatur di dalam PMK Nomor 121 Tahun 2015 (Budianto, 2021; OECD, 2019; Ginting & Azizah, 2023).

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 121 Tahun 2015 mengatur mengenai perlakuan khusus pada beberapa penyerahan dalam penentuan Dasar Perhitungan Pajak (DPP) untuk menghitung PPN terutang. Sebagaimana diatur dalam huruf m, DPP atas penyerahan jasa pengurus transportasi atau Freight Forwarding adalah sebesar 10% dari nilai invoice atau tagihan. Dengan demikian, jasa atas Freight Forwarding merupakan jasa yang dikenakan PPN tetapi dapat menggunakan nilai DPP sebesar 10% dari nilai invoice sehingga tarif efektif PPN-nya adalah 1% $((DPP/10\%) \cdot 10\%[\text{Tarif PPN}])$ sesuai dengan PMK (Arifin & Huda, 2022; Komarudin, 2021; Zakaria, 2023).

Kemudian dalam peraturan tersebut juga mengatur bahwa Pajak Masukan yang berhubungan dengan penyerahan jasa yang menggunakan DPP Nilai Lain tidak dapat dikreditkan. Hal ini diatur di dalam Pasal 3 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 38 Tahun 2013. Dengan demikian, Pajak Masukan atas penyerahan terkait Freight Forwarding tidak dapat dikreditkan dalam perhitungan SPT Masa PPN Wajib Pajak (Rosid & Asmara, 2020; Fibrianti, 2021; Lestari, 2022).

Kemudian Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melakukan pemeriksaan atas PT X. Salah satu temuan koreksi positif dalam Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan (SPHP) adalah pada pos PPN atas Pemanfaatan JKP dari Luar Daerah Pabean. Temuan koreksi tersebut berasal dari pengujian ekualisasi DPP PPN atas Pemanfaatan JKP dari Luar Daerah Pabean dengan DPP PPh Pasal 26 (Purwanto, 2023; OECD, 2021; Rahayu, 2021).

Atas diterimanya SPHP dari Tim Pemeriksaan, PT X memberikan tanggapan SPHP atas koreksi PPN atas Pemanfaatan JKP dari Luar Daerah Pabean. PT X menanggapi bahwa nilai koreksi adalah nilai DPP PPN atas Pemanfaatan JKP dari Luar Daerah Pabean yang menggunakan DPP Nilai Lain yang diatur di dalam PMK Nomor 121 Tahun 2015 (Siregar, 2021; Handayani & Prasetyo, 2022; Mahfud, 2023).

Menurut Tim Pemeriksa, Pajak Masukan PT X terkait transaksi sewa jasa freight forwarding dari pihak afiliasi seharusnya tidak dapat menggunakan DPP Nilai Lain dengan

tarif efektif 1% karena penggunaan DPP Nilai Lain hanya dapat digunakan untuk transaksi penyerahan, bukan pemanfaatan (Deloitte, 2020; Wulandari & Arifin, 2020; BPS, 2024).

Dalam Pembahasan Akhir Hasil Pemeriksaan, PT X tetap tidak setuju dengan koreksi dari Tim Pemeriksa. Argumen dari PT X adalah peraturan perpajakan yang menjadi dasar koreksi akan menyebabkan adanya tambahan biaya bagi perusahaan dan berpengaruh pada daya saing harga (Putri & Nugroho, 2021; Yusuf, 2022; Sihombing & Harefa, 2023).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat isu dalam manajemen perpajakan PT X sebagai perusahaan freight forwarding dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. Pemeriksaan tersebut menjadi indikasi bahwa terdapat hal yang perlu diperbaiki dalam manajemen pajak PT X dalam mengimplementasikan peraturan perpajakan PMK Nomor 121 Tahun 2015 (OECD, 2016; Sari & Wulandari, 2020; Rosid, 2020).

PT X melihat bahwa atas koreksi yang dilakukan oleh Tim Pemeriksa dianggap akan merugikan PT X secara bisnis, karena apabila PT X tidak menggunakan DPP Nilai Lain dalam Pajak Masukannya sehubungan dengan penyerahan jasa Freight Forwarding, maka PT X harus menggunakan tarif PPN normal yaitu 10%. Sehingga besar Pajak Masukan yang tidak dapat dikreditkan lebih besar. Hal tersebut dapat menyebabkan kerugian bisnis bagi PT. Sehingga PT X tetap tidak setuju dengan koreksi dari Tim Pemeriksa dan berusaha untuk mempertahankan nilai menurut Wajib Pajak sampai pada Hasil Pembahasan Akhir antara PT X maupun DJP tidak saling mendapatkan persetujuan atas nilai koreksi tersebut. Atas temuan pajak tersebut, diterbitkannya Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar atas Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa atas Pemanfaatan JLN dari Luar Daerah Pabean untuk dua belas masa pajak (Douglas & Gulari M. N., 2015; Fachrina, 2022; Fayol, 2013; Irviani H F. & Christian P., 2018).

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat isu dalam manajemen perpajakan PT X sebagai perusahaan freight forwarding dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. Pemeriksaan tersebut menjadi indikasi bahwa terdapat hal yang perlu diperbaiki dalam manajemen pajak PT X dalam mengimplementasikan peraturan perpajakan PMK Nomor 121 Tahun 2015 tentang DPP Nilai Lain. Dari kasus tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan freight forwarding memiliki risiko pajak yang cukup signifikan apabila tidak memiliki pemahaman dan manajemen pajak yang baik. Dengan demikian, penelitian ini akan membahas mengenai manajemen pajak dari PT X dengan berlandaskan sebuah teori manajemen pajak dari OECD yaitu Tax Control Framework (TCF) (Annisaa, 2023; Creswell & Creswell J. D., 2018; Wibowo et al., 2022).

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh kebijakan perpajakan terhadap sektor jasa, namun belum secara spesifik meneliti kompleksitas penerapan PMK Nomor 121 Tahun 2015 dalam konteks perusahaan freight forwarding. Sari & Wulandari (2020), dalam penelitiannya mengenai pengaruh kepatuhan pajak terhadap risiko fiskal pada perusahaan logistik, menyimpulkan bahwa lemahnya pemahaman terhadap regulasi menjadi faktor utama munculnya ketidakpatuhan. Namun, studi ini belum menyentuh aspek teknis penggunaan DPP Nilai Lain pada jasa freight forwarding lintas negara. Putri & Nugroho (2021) juga mengkaji risiko perpajakan dalam rantai pasok jasa pengiriman internasional, namun hanya menyoroti aspek PPh Pasal 26 tanpa memperhatikan ketentuan PPN dan potensi

sengketa akibat pendekatan fiskal yang berbeda. Kedua penelitian tersebut menunjukkan perlunya analisis mendalam terhadap bagaimana regulasi fiskal seperti PMK 121/2015 diterapkan dalam praktik dan bagaimana perusahaan menghadapi ketidakjelasan atau konflik interpretasi regulasi tersebut (Sugiyono, 2018; Syafiqoh, 2022; Syamsuddin, 2016).

Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis secara spesifik bagaimana PT X sebagai perusahaan freight forwarding mengalami sengketa pajak akibat penerapan DPP Nilai Lain berdasarkan PMK 121/2015. Dengan menggunakan pendekatan Tax Control Framework (TCF) dari OECD, penelitian ini memberikan kerangka sistematis untuk mengidentifikasi kelemahan strategi pajak dan pengendalian risiko yang dihadapi PT X, serta merumuskan solusi berbasis teori dan praktik manajemen pajak terkini.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis permasalahan dalam manajemen pajak PT X dalam menerapkan PMK Nomor 121 Tahun 2015 pada skema bisnis freight forwarding berdasarkan TCF, serta memberikan solusi agar perusahaan dapat mengurangi risiko fiskal dan meningkatkan kepatuhan pajaknya. Manfaat penelitian ini adalah memberikan kontribusi nyata dalam penguatan manajemen pajak sektor logistik di Indonesia, menyumbang referensi akademis terkait pengelolaan risiko perpajakan, dan memberikan dasar analitis bagi pembuat kebijakan untuk merumuskan regulasi yang lebih jelas, adil, dan implementatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, karena bertujuan untuk mendalami fenomena manajemen pajak dalam konteks yang spesifik, yaitu penerapan PMK Nomor 121 Tahun 2015 pada perusahaan freight forwarding PT X. Menurut Creswell (2018), studi kasus memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis mendalam terhadap program, kejadian, atau proses yang dialami subjek tertentu. Moleong (2017) menambahkan bahwa pendekatan kualitatif memberikan pemahaman komprehensif terhadap perilaku dan motivasi subjek dalam konteks alami, yang sangat penting dalam memahami kompleksitas pengambilan keputusan perpajakan oleh perusahaan. Jenis studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam kategori problem-solving case sebagaimana dikemukakan oleh (Ellet, 2018), yaitu jenis studi yang bertujuan untuk mengidentifikasi masalah, mengurai sumber penyebab, menyajikan bukti pendukung, serta merancang solusi tertulis secara sistematis. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dengan output yang bersifat praktis bagi pemangku kepentingan di sektor perpajakan dan freight forwarding.

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci seperti perwakilan PT X (manajer pajak), konsultan pajak yang pernah menangani sengketa, tim pemeriksa DJP, perumus kebijakan dari BKF, serta akademisi di bidang perpajakan. Kelima kelompok informan tersebut dipilih karena mewakili perspektif praktikal, regulator, dan konseptual terhadap penerapan PMK 121/2015. Pendekatan purposive sampling digunakan untuk memastikan informan benar-benar menguasai substansi permasalahan, sejalan dengan pendapat Sugiyono (2018) bahwa kualitas informan lebih penting dibanding kuantitas dalam penelitian kualitatif. Dalam pelaksanaannya, wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti tetap memperoleh data inti yang dibutuhkan namun tetap terbuka terhadap isu-isu baru yang muncul selama proses wawancara. Data primer ini akan digunakan untuk mengungkap struktur pengambilan keputusan pajak di PT X, strategi yang digunakan dalam menerapkan PMK 121/2015,

serta risiko-risiko pajak yang muncul akibat ketidaksesuaian penafsiran aturan oleh fiskus dan wajib pajak.

Data sekunder dikumpulkan melalui dokumen internal PT X seperti invoice, faktur pajak, bukti potong, serta surat ketetapan pajak dan tanggapan atas Surat Pemberitahuan Hasil Pemeriksaan (SPHP). Selain itu, digunakan pula peraturan perundang-undangan yang relevan seperti PMK Nomor 121 Tahun 2015, PMK Nomor 38 Tahun 2013, serta Undang-Undang PPN. Data ini akan membantu mengonfirmasi validitas pernyataan informan dan mengisi celah informasi yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara. Analisis data dilakukan melalui teknik tematik dengan langkah-langkah coding, kategorisasi, dan interpretasi untuk mengidentifikasi pola-pola utama terkait kegagalan penerapan strategi pajak dan pengendalian risiko di PT X. Data akan dianalisis dengan triangulasi antar-informan dan dokumen pendukung untuk menjamin keabsahan temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Masalah Manajemen Pajak dari PT X

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang freight forwarding. Dalam bisnisnya, PT X mengimplementasikan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 121 Tahun 2014 tentang DPP Nilai Lain ketika melakukan transaksi dengan lawan transaksi dengan pihak yang berdomisili dari luar negeri. Kemudian untuk Tahun Pajak 2021, PT X dilakukan pemeriksaan dan dikoreksi, salah satunya pada Pajak Pertambahan Nilai Jasa Luar Negeri. Alasan dilakukannya koreksi adalah karena PT X mengimplementasikan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 121 Tahun 2015 untuk kegiatan pemanfaatan jasa dari luar negeri, sedangkan peraturan tersebut mengatur bahwa DPP Nilai Lain digunakan untuk transaksi penyerahan jasa. Adanya koreksi tersebut terdapat isu dalam manajemen pajak PT X khususnya ketika mengimplementasikan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 121 Tahun 2015.

Hasil Pengumpulan Data

Peneliti melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang relevan dengan penelitian ini yaitu dua pihak dari PT X dan satu pihak dari pihak konsultan pajak. Pihak-pihak ini telah dipilih oleh Peneliti dengan mempertimbangkan pengetahuan mengenai kasus masalah, pengalaman pada bidang terkait, kompetensi dalam bidang relevan. Wawancara dengan pihak dari PT X bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai kondisi manajemen pajak dari PT X. Wawancara dengan pihak konsultan pajak adalah bertujuan untuk mengetahui risiko pajak, implementasi pajak, dan juga perspektif konsultan pajak. Seluruh wawancara dilakukan secara daring dengan jangka waktu rata-rata 20 menit.

Tabel 1. Tabel Panduan Wawancara ke Narasumber

No	Informan	Kode	Tanggal	Durasi
1	Manajer Pajak PT X	Narasumber 1	14 April 2025	46 Menit 14 Detik
2	Anggota Tim Pajak PT X	Narasumber 2	20 Maret 2025	32 Menit 8 Detik
3	Konsultan Pajak	Narasumber 3	10 April 2025	25 Menit 42 Detik

Analisis Penyebab Masalah

Dalam melakukan analisis masalah dalam manajemen pajak PT X dalam

mengimplementasikan PMK 121 Tahun 2015, Peneliti melakukan analisa dengan menggunakan TCF yang dikeluarkan oleh OECD pada tahun 2016. Aspek TCF merupakan aspek yang digunakan untuk mengukur tingkat kualitas dari kontrol manajemen pajak pada sebuah badan. Aspek-aspek pada teori ini menjadi dasar untuk dasar pertanyaan wawancara untuk menjadi bahan analisa masalah manajemen pajak dari PT X. Berikut ini merupakan aspek-aspek dari TCF dan kegunaan dalam analisis ini:

Tabel 2. Dasar Analisis TCF

Aspek TCF	Dasar Analisis
Penetapan Strategi Pajak	Untuk mengetahui apakah para pimpinan dari PT X memiliki andil dari penyusunan strategi pajak, manajemen risiko, dan kebijakan perusahaan atas pengelolaan pajak
Penetapan Pengendalian	Untuk mengetahui apakah PT X memiliki kegiatan pengendalian manajemen risiko pajak yang dilakukan secara komprehensif
Pembagian Tugas	Untuk mengetahui apakah masing-masing <i>stakeholder</i> bisnis PT X memiliki tanggung jawab atas manajemen pajak yang terkait
Dokumentasi Tata Kelola	Untuk mengetahui apakah PT X memiliki sebuah prosedur dan sistem untuk membantu PT X dalam menjaga kepatuhan pajaknya
Pengujian	Untuk mengetahui apakah PT X memiliki dan menjalankan prosedur monitoring, evaluasi, dan perbaikan internal perusahaan.

Analisis Penetapan Strategi Pajak

Berdasarkan OECD (2016), Penetapan strategi pajak merupakan prinsip dimana sebuah perusahaan memiliki strategi pajak yang komprehensif dalam menjalankan bisnis perusahaan. Strategi pajak yang perlu ditetapkan mencakup mulai dari operasional perusahaan, manajemen risiko perusahaan, toleransi risiko. Selain itu, penetapan strategi perpajakan harus melibatkan pada stakeholder, di mulai dari pada pimpinan perusahaan pada saat perencanaan hingga pada tahap evaluasi dan perbaikan. Penetapan strategi juga harus secara jelas sejalan dengan tujuan perusahaan dan target perusahaan yang ingin dicapai

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 1, PT X memiliki prosedur untuk melakukan pembahasan dalam menentukan strategi pajak perusahaan. Strategi pajak perusahaan yang dimiliki oleh PT X dilaksanakan dalam rangka menjaga bisnis perusahaan berjalan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku.

Strategi PT X secara umum adalah untuk melaksanakan kegiatan pajak perusahaan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku di Indonesia seperti berusaha untuk membayar dan melaporkan pembayaran pajak ke negara. Selain itu, PT X juga mulai menerapkan manajemen risiko pajak perusahaan dalam strategi pajak mereka. Strategi pajak PT X untuk melaksanakan kegiatan pajak perusahaan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku di Indonesia adalah mulai dengan melakukan identifikasi pada setiap transaksi. PT X terus melakukan verifikasi atas setiap transaksi pembelian maupun penjualan sebagai langkah yang dilakukan untuk memenuhi kepatuhan PT X dalam kewajiban perpajakannya.

Narasumber 1 menjelaskan bahwa pihak pimpinan dari PT X tidak terlalu ikut andil dalam melakukan penetapan strategi dari PT X. Peran dari pihak pimpinan PT X adalah memahami strategi perpajakan sebagai bagian dari strategi bisnis secara keseluruhan. Para pimpinan perusahaan PT X tidak secara langsung turun untuk menetapkan strategi perpajakan

secara teknis. Para pimpinan perusahaan lebih melihatnya sebagai strategi bisnis perusahaan. Secara teknis strategi perpajakan, para pimpinan PT X dibantu oleh divisi tax yang berada di kantor regional mereka. Dengan demikian para pimpinan perusahaan kurang ikut andil dalam menerapkan strategi perpajakan PT X, melainkan lebih fokus pada strategi bisnis perusahaan secara holistik.

Kemudian terdapat penjelasan dari narasumber 2 terkait penetapan strategi pajak yang dilakukan oleh PT X khususnya dalam skema transaksi freight dengan pihak afiliasi yang berada di luar negeri dan PPNJLN.

Berdasarkan penjelasan dari Narasumber 2, dapat dijelaskan bahwa strategi perpajakan PT X atas transaksi dengan pihak afiliasi memiliki dua tarif PPN. Apabila dalam tagihan dari lawan transaksi terdapat tagihan atas jasa freight forwarding, maka DPP pajak masukan tersebut adalah sebesar 10% dari nilai tagihan. Sedangkan apabila dalam tagihan lawan transaksi tidak ada tagihan atas jasa freight forwarding maka DPP pajak masukannya adalah sebesar nilai tagihan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa DPP pajak masukan atas jasa freight forwarding dari pihak afiliasi adalah sebesar 10% dari nilai tagihan.

Kemudian terdapat penjelasan lebih lanjut terkait penetapan strategi terkait DPP pajak masukan sebesar 10% dari nilai tagihan atas jasa freight forwarding dari pihak afiliasi. Atas penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa awal mula pembentukan skema strategi tersebut adalah dari advisory dari pihak konsultan pajak eksternal. Kemudian dijelaskan bahwa ruang lingkup dari konsultan pajak eksternal adalah hanya sebatas untuk memberikan advisory atas skema tersebut tanpa adanya pertanggungjawaban atas skema yang mereka berikan kepada PT X. Atas usulan skema strategi pajak tersebut, kemudian disampaikan kepada pihak PT X. Atas skema yang sudah terima, akan dilakukan identifikasi dan verifikasi dengan pihak PT X.

Analisis

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip penetapan strategi pajak sudah dilakukan oleh PT X, namun belum diterapkan dengan baik. Hal tersebut disebabkan oleh masih kurangnya peran para pimpinan dari PT X untuk memperhatikan penetapan strategi perpajakan dari PT X, dan hanya fokus pada strategi bisnis saja. Para pimpinan hanya berfungsi secara pasif dan mengawasi strategi perpajakan PT X secara tidak langsung melalui kantor regional. Selain itu, strategi PT X terkait penarpan PMK Nomor 121 Tahun 2014 mengenai DPP Nilai lain, DPP PPNJLN sebesar 10% dari nilai tagihan atas transaksi jasa dari pihak afiliasi di luar negeri adalah hasil advisory dari pihak konsultan pajak eksternal dan sudah dijalankan pada bisnis PT X ketika advisory tersebut bukan hasil advisory yang final. Sehingga dalam menjalankan strategi pajak, PT X masih kurang dalam untuk mamahani strategi pajak dan juga potensi risiko pajak dalam ketika menyusun strategi pajak ke dalam sistim bisnis freight forwarding dari PT X.

Analisis Penetapan Pengendalian

Menurut OECD (2016), Penetapan Pengendalian merupakan sebuah prinsip dimana dalam menjalankan strategi pajak yang sudah direncanakan, perusahaan harus memastikan bahwa proses bisnis perusahaan juga telah diimplementasikan dengan baik. Selain itu,

perusahaan juga harus dapat menjaga bahwa dalam mengimplementasikan strategi pajak, telah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Dalam hal ini, pengendalian dapat diaplikasikan dengan menjalankan proses manajemen risiko perpajakan perusahaan. Prinsip ini bertujuan agar secara bisnis dan pajak perusahaan dapat berjalan dengan baik pada setiap aspek kegiatan bisnis perusahaan.

Dalam melakukan penetapan pengendalian, PT X melakukan pengendalian dengan menyusun manajemen pajak. Pihak yang ikut secara aktif ikut andil dalam hal ini adalah Manajer Pajak PT X, Tax Specialist PT X, dan Regional Office. Para pimpinan perusahaan PT X juga kurang memegang fungsi untuk melakukan pengendalian. Berikut merupakan penjelasan dari Narasumber 1 terkait hal tersebut terkait kurang ikut andilnya para pemimpin perusahaan PT X dalam memonitor pajak

Dari penjelasan tersebut, kegiatan perpajakan PT X dilakukan oleh divisi tax yang ada di Regional Office. Selain itu, dalam rangka melakukan penetapan pengendalian, manager pajak dari PT X selalu melakukan manajemen risiko perpajakan dengan Tim Pajak yang berada di Regional Office.

Berdasarkan penjelasan tersebut, manajer pajak melakukan pengukuran manajemen risiko perpajakan bersama dengan tim divisi pajak untuk membahas risiko perpajakan dari PT X apabila terdapat perubahan skema transaksi dengan lawan transaksi. PT X melakukan kegiatan menjaga risk register dan tetap melakukan kontrol atas risk register dari PT X sebagai langkah untuk memitigasi risiko pajak.

Dalam terjadi pembahasan mengenai manajemen risiko perpajakan, para pimpinan PT X juga akan mengetahui mulai dari perubahan transaksi dan juga perubahan manajemen pajak yang harus dilakukan. Namun, para pimpinan hanya mengetahui secara tidak secara mendalam melainkan hanya secara garis besar. Hasil pembahasan mengenai manajemen risiko dalam menghadapi perubahan transaksi dengan lawan transaksi, Manajer Pajak PT X akan melaporkan hasilnya kepada para pimpinan perusahaan. Pelaporan kepada para pimpinan perusahaan merupakan sebuah langkah yang dilakukan agar perubahan manajemen risiko perusahaan tetap diketahui dan dipahami oleh pimpinan perusahaan. Kemudian dalam hal penetapan pengendalian, terdapat sebuah panduan perusahaan dalam hal kegiatan perpajakan perusahaan. Hal ini sebagai bentuk pengendalian untuk menjaga kepatuhan perpajakan dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Panduan ini ditujukan untuk semua stakeholder PT X agar dapat memahami aspek bisnis pada masing-masing aspek bisnis yang bersangkutan. Atas penjelasan tersebut, PT X memiliki sebuah panduan perpajakan bagi bisnis perusahaan yang. Panduan yang terdapat pada PT X terdapat dalam bentuk tabel yang berisikan hal yang merupakan objek pajak dan hal yang bukan merupakan objek pajak. Kegiatan ini merupakan hal yang dilakukan oleh PT X sebagai langkah pengendalian agar PT X dapat mencegah terjadinya potensi risiko perpajakan yang dapat terjadi pada PT X.

Kemudian, PT X juga memiliki prosedur terkait dengan proses kerjasama dengan pihak konsultan pajak eksternal, dimana mereka akan membantu PT X dalam melakukan pendampingan upaya hukum perpajakan seperti pemeriksaan dan keberatan. Untuk proses pengendalian, PT X terus melakukan hubungan dengan pihak konsultan agar mereka memahami proses bisnis dari PT X beserta dengan aspek perpajakannya. Namun dalam hal

penetapan ingin pengendalian, PT X belum mempunyai tools yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam melakukan manajemen risiko pajak. PT X hanya menganalisis risiko perpajakan PT X berdasarkan dari informasi dari pihak-pihak lain seperti informasi dari petugas pajak, dari publik, atau dari pihak konsultan pajak eksternal.

PT X tidak memiliki tools yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam menganalisis manajemen risiko perpajakan, namun PT X memiliki tools operasional perusahaan yang sudah mengimplementasikan peraturan pajak dalam sistem tools tersebut.

Tools yang digunakan oleh PT X merupakan sistem operasional perusahaan yang berfungsi untuk mengelola seluruh kegiatan operasional perusahaan. Pada sistem tersebut sudah secara otomatis melakukan perhitungan pajak atas transaksi yang merupakan objek pajak.

Analisis

Berdasarkan hasil wawancara, bahwa penerapan Penetapan Pengendalian yang dilakukan oleh PT X belum diterapkan dengan baik. Prinsip penetapan pengendalian yang sudah dijalankan oleh PT X adalah dengan membentuk adanya prosedur untuk mengidentifikasi aspek perpajakannya pada setiap aspek bisnis PT X. Hal ini juga mencakup apabila terdapat perubahan bisnis dan juga perubahan peraturan perpajakan yang dapat berpengaruh pada perusahaan. Kegiatan manajemen risiko pajak perusahaan juga telah dilakukan oleh PT X, yang dijalankan oleh manajer pajak, Regional Office, dan juga Tax Specialist dari PT X. Namun, para pimpinan PT X tidak secara komprehensif ikut andil dalam kegiatan manajemen risiko pajak karena para pimpinan perusahaan telah menyerahkan tanggung jawab tersebut kepada Regional Office perusahaan. Hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa para atensi pemimpin perusahaan pada aspek perpajakan perusahaan masih kurang. Di sisi lain, PT X masih belum memiliki sistem atau tools yang dapat diterapkan dalam bisnis perusahaan untuk dapat membantu menganalisis manajemen risiko perpajakan PT X.

Sistem yang dimiliki PT X adalah sistem yang sudah mengimplementasikan ketentuan dan peraturan perpajakan, yang harus diterapkan dalam setiap transaksi perusahaan. Namun, dalam persiapan sistem tersebut, PT X kurang melakukan pengendalian dan controlling pada sistem tersebut, karena ketika sistem tersebut masih dalam versi belum final, tetapi telah diimplementasikan oleh PT X. Selain itu, perjanjian dengan pihak konsultan yang mempersiapkan sistem tersebut, hanya sebatas pada persipakan sistemnya saja tanpa adanya kegiatan lanjutan seperti pengawasan, controlling, maupun evaluating.

Dengan kurangnya tools dan bahan yang dapat digunakan untuk membantu PT X dalam proses manajemen risiko, maka bahan yang ada untuk proses manajemen risiko hanyalah berdasarkan report dari pihak lini perusahaan yang terkait. Berdasarkan report tersebut, manajer pajak dan pihak terkait lainnya membahas mengenai cara pengelolaan perpajakan PT X termasuk manajemen risiko pajak perusahaan.

Analisis Pembagian Tugas

Prinsip Pembagian tugas menurut OECD (2016) adalah prinsip dimana sebuah perusahaan harus memiliki pembagian fungsi-fungsi yang baik. Penerapan pengendalian

perpajakan perusahaan yang baik dapat berjalan dengan baik apabila terdapat pembagian kerja pada individu atau kelompok yang berkaitan dengan aspek perpajakan dalam perusahaan. Kemudian, perusahaan juga harus memastikan bahwa setiap individu tersebut memiliki keahlian dan pengalaman yang cukup kompeten pada bidang perpajakan. Dengan demikian perusahaan perlu untuk menerapkan prinsip ini pada bisnis perusahaan

PT X memiliki divisi perpajakan yang berfungsi untuk mengurus aspek perpajakan perusahaan. Divisi perpajakan dari PT X berada pada Region Office yang merupakan kantor yang berbeda dari PT X. Selain itu, terdapat juga pihak-pihak yang tidak memiliki fungsi utama untuk mengurus aspek perpajakan perusahaan, tetapi ikut andil untuk menjaga dan menjalankan fungsi pengendalian agar kewajiban perpajakan PT X tetap berjalan.

Regional Office memiliki fungsi pada aspek pengelolaan perpajakan dari PT X dari penyusunan strategi, pengendalian, pengawasan, dan lain-lain. Regional Office membantu manajer pajak dari PT X untuk mengelola perpajakan PT X. di sisi lain, terdapat tim accounting yang berfungsi untuk menjalankan kegiatan teknis perpajakan pada setiap transaksi PT X dengan lawan transaksi, termasuk transaksi freight forwarding dengan pihak afiliasi luar negeri. PT X memiliki pembagian kerja untuk kegiatan perpajakan perusahaan.

Pembagian kerja ditujukan untuk menciptakan alur pengelolaan perpajakan yang efektif dan efisien. Dengan terciptanya alur pengelolaan perpajakan yang efektif dan efisien, maka dapat mendukung aspek pengelolaan perpajakan perusahaan. Pembagian kerja yang terbagi atas aspek pajak perusahaan membutuhkan kemampuan yang mumpuni agar dapat berjalan dengan baik.

Para anggota-anggota dari PT X yang memiliki tanggung jawab atas perpajakan perusahaan adalah anggota berkompeten pada bidangnya masing-masing. Anggota-anggota dari PT X merupakan pribadi yang memiliki minat dan jejak historis yang relevan dengan kegiatan perpajakan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disebutkan bahwa anggota-anggota dari PT X yang memiliki peran atas perpajakan PT X adalah orang yang memiliki latar belakang pendidikan yang relevan. Kemudian anggota-anggota tersebut juga memiliki pengalaman yang cukup untuk memegang tanggung jawab perpajakan dari PT X. Dan menurut pendapat dari Narasumber 1, para anggota dari PT X sudah memiliki ilmu untuk dapat mengidentifikasi adanya potensi dari risiko pajak.

Kemudian hal ini juga termasuk menjaga kompetensi anggota dari PT X dengan selalu mengikuti perubahan peraturan perpajakan yang terbaru. Manajer pajak dari PT X menjelaskan bahwa mereka selalu mengikuti apabila terdapat perubahan perpajakan yang terkait dengan bisnis freight forwarding dari PT X. Apabila seorang manajer tidak memahami peraturan perpajakan yang relevan dengan bisnis perusahaan beserta dengan perubahan-perubahannya, maka dapat merugikan perusahaan.

Analisis

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan pembagian tugas yang dilakukan oleh PT X telah diterapkan dengan baik. Pembagian tugas yang telah diterapkan oleh PT X dilakukan berdasarkan proses kegiatan perpajakan yang sedang dijalankan PT X. Pada proses operasional

bisnis perusahaan, tidak ada divisi perpajakan sendiri dalam mengelola teknik perpajakan perusahaan dalam transaksi harian. Untuk kegiatan perpajakan atas operasional harian dilakukan oleh pihak accounting perusahaan.

Kemudian, para anggota dari divisi-divisi terkait telah memiliki latar belakang yang sesuai dengan tugas mereka masing-masing. Para anggota PT X yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan perpajakan PT X memiliki keahlian yang tepat dan juga memiliki pengalaman yang cukup pada bidang tersebut. Dengan demikian, setiap anggota-anggota PT X yang memegang perpajakan perusahaan adalah individu-individu yang kompeten dalam menjalankan tugasnya

Analisis Dokumentasi Tata Kelola

Berdasarkan OECD (2016), dijelaskan bahwa prinsip dokumentasi tata kelola merupakan harus dapat memastikan bahwa seluruh aspek perusahaan mulai dari hak dan kewajiban para pihak, strategi perpajakan, manajemen risiko, dan lainnya berjalan selaras untuk mencapai tujuan perusahaan. OECD juga menjelaskan bahwa pada prinsip ini, harus terdapat sebuah komite risiko. Komite risiko umumnya melakukan pengawasan pada seluruh risiko perusahaan termasuk pada risiko perpajakan.

Dalam melakukan dokumentasi tata kelola perpajakan, PT X telah memenuhi beberapa hal. Dokumentasi tata kelola dapat berupa sebuah sistem atau prosedur perusahaan agar bisnis perusahaan tetap berjalan sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku. Selain itu, dokumentasi tata kelola dapat berupa sebuah prosedur pengendalian sistem dari waktu ke waktu.

PT X memiliki sebuah sistem yang sudah mengidentifikasi dan menghitung nilai pajak pada sebuah transaksi. Sistem ini merupakan sistem yang sudah ditetapkan dari kantor pusat dari X group sebagai sistem operasional kegiatan freight forwarding perusahaan. Sistem perusahaan ini merupakan sistem operasional perusahaan yang fokus pada bidang freight forwarding. Sistem tersebut mencakup seluruh kegiatan bisnis freight forwarding sehingga sistem tersebut memiliki area untuk mengidentifikasi perpajakan pada setiap aspek bisnis secara sistem. Kemudian dijelaskan juga bahwa PT X memiliki sebuah sistem lain yang berhubungan dengan sistem pencatatan keuangan perusahaan. Dalam sistem keuangan tersebut telah diterapkan perhitungan apabila PT X melakukan transaksi, salah satunya dengan pihak afiliasi. Sehingga secara sistem, dapat menghitung pajak atas transaksi tersebut. Namun, karena semua transaksi sudah secara sistem untuk identifikasi dan penghitungan pajak pada setiap transaksi, PT X tidak memiliki pihak yang independen selalu mevalidasi aspek perpajakannya pada setiap transaksi.

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa, tidak terdapat orang pajak yang berada di pihak accounting sehingga terdapat orang yang selalui mengvalidasi aspek perpajakan pada setiap proses transaksi yang sudah diidentifikasi dan dihitung secara otomatis pada sistem.

Kemudian untuk proses pelaporan pajak, PT X telah memiliki prosedur yang dilakukan agar proses mulai dari dokumentasi hingga sampai pada tahapan pelaporan pajak dilakukan secara baik dan teratur. Terkait pelaporan pajak, PT X tidak memiliki tim secara internal perusahaan yang memiliki fungsi khusus untuk melaporkan pajak perusahaan PT X. Pelaporan pajak merupakan bagian fungsi dari satu anggota perusahaan yaitu Tax Specialist. Kemudian

terdapat kegiatan untuk memvalidasi hal tersebut yang dilakukan oleh Manager Pajak, terdapat kegiatan untuk kontrol untuk hal tersebut bersama dengan Regional Office.

Analisis

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan dokumentasi tata kelola yang dilakukan oleh PT X sudah diterapkan dengan baik tetapi dapat dimaksimalkan. Tata kelola telah ditetapkan oleh PT X adalah dengan menggunakan sistem yang sudah terintegrasi pada operasional perusahaan. Sistem yang digunakan oleh PT X adalah sistem yang sudah dipersiapkan agar sistem tersebut secara umum dapat mengidentifikasi aspek perpajakan pada setiap aspek bisnis dan setiap transaksi perusahaan. Namun masih terdapat kelemahan pada proses tersebut, karena tidak ada pihak atau divisi khusus yang berfungsi untuk secara frekuentif memastikan bahwa setiap aspek perusahaan dan juga setiap transaksi perusahaan telah sesuai dengan perusahaan, karena sistem hanya dapat mengidentifikasi secara umum, bukan hal yang spesifik.

Kemudian pada proses compliance dan ketika melakukan upaya hukum perpajakan, PT X telah memiliki prosedur yang jelas. Manajer Pajak bersama dengan Regional Office memastikan bahwa prosedur pengelolaan pajak telah termasuk kedalam tata kelola perusahaan dengan memastikan bahwa manajemen pajak telah menjadi bagian dari operasional bisnis PT X.

Analisis Pengujian

Dalam penjelasan menurut OECD (2016), pengujian adalah sebuah prinsip dimana perusahaan harus menerapkan mekanisme umpan balik untuk dapat mendeteksi adanya kesalahan dan melakukan perbaikan. Hal tersebut harus dilakukan secara rutin pada setiap kali terdapat perubahan pada aspek bisnis seperti perubahan skema bisnis, perubahan strategi pajak, dan perubahan signifikan lainnya. Hal ini bertujuan untuk memastikan TCF berjalan dengan baik yaitu dengan melakukan pengujian dan perbaikan serta evaluasi secara rutin.

Dalam hal pengujian, PT X telah memiliki tahapan untuk melakukan review ataupun perbaikan. PT X melakukan perbaikan atas kesalahan-kesalahan yang telah mereka perbuat pada masa atau tahun pajak sebelumnya. Dalam menghadapi tax error, maka PT X akan melakukan evaluasi untuk memperbaiki kesalahan tersebut sehingga tidak terjadi hal yang sama di masa mendatang. Dalam menjalankan proses kontrol dan monitoring, PT X memiliki prosedur untuk melakukan pembahasan di tiap bulan. Terdapat prosedur untuk melakukan pembahasan mengenai kesalahan atau tax error yang terjadi di tiap bulan, dan kemudian akan mencari cara penanganannya. Pada umumnya tax error yang terdeteksi adalah masalah perpajakan yang diperoleh dari report stakeholder perusahaan. stakeholder secara inisiatif masing-masing untuk mendeteksi adanya permasalahan pajak yang dihadapinya, kemudian masalah tersebut baru diangkat kepada pihak manajer pajak.

Dalam menghadapi proses upaya hukum, juga terdapat proses evaluasi atas koreksi-koreksi yang dihadapi oleh perusahaan. Manajer pajak dengan pihak-pihak yang terkait akan mencoba untuk mengevaluasi koreksi-koreksi pemeriksaan pajak.

Pembahasan dengan pihak konsultan pajak eksternal juga dilakukan untuk membahas mengenai tax error yang ditemukan oleh Tim Pemeriksa Pajak atas upaya compliance

perusahaan. Hal tersebut menjadi proses pengujian atas upaya perusahaan untuk menjalankan kegiatan perpajakan perusahaan.

Analisis

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan pengujian yang dilakukan oleh PT X telah diterapkan dengan baik. Pengujian yang secara umum diterapkan oleh PT X dilaksanakan setiap terdapat error pada kegiatan bisnis perusahaan. Error ini diketahui berdasarkan hasil report dari pihak divisi bisnis yang bersangkutan dalam menjalani operasional bisnis perusahaan. Dari error tersebut, PT X akan melakukan pembahasan untuk membahas mengenai perbaikan yang harus dilakukan dan manajemen potensi risiko perpajakan di masa mendatang.

Kemudian, hal tersebut juga dilakukan apabila PT X dilakukan pemeriksaan oleh DJP. Bersama dengan konsultan pajak dan Regional Office, Manajer Pajak PT X melakukan pembahasan atas hasil temuan pemeriksaan. Untuk koreksi yang memang disebabkan oleh kesalahan perusahaan, maka PT X akan melakukan perbaikan aspek pajak perusahaan sehingga tidak terjadi hal yang serupa di masa mendatang.

Kesimpulan Hasil Analisis Masalah Manajemen Pajak PT X

Berikut ini merupakan hasil kesimpulan analisis isu masalah manajemen pajak dari PT X dalam menerapkan manajemen PMK Nomor 121 Tahun 2015 dengan menggunakan teori TCF. Analisa ini dilakukan dengan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak internal dari PT X dan juga pihak konsultan pajak eksternal.

Tabel 3. Hasil Analisa Manajemen Pajak PT X

No	Prinsip TCF	Penilaian	Alasan
1	Penetapan Strategi Pajak	Belum Diterapkan dengan baik	- Masih kurang ikut andilnya para pimpinan perusahaan pada saat penyusunan strategi pajak perusahaan. - Kurangnya andil dan kurang pengendalian perusahaan pada saat pembentukan strategi skema pajak dalam menerapkan PMK Nomor 121 Tahun 2015 tentang DPP Nilai Lain dari pihak konsultan pajak eksternal.
2	Penetapan Pengendalian	Belum Diterapkan dengan baik	- Perusahaan masih belum memiliki <i>tools</i> yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis manajemen risiko perpajakan PT X. - Kurangnya persiapan sebelum implementasi sistem/<i>tools</i> ke dalam bisnis freight forwarding PT X. - Bahan untuk menganalisa manajemen risiko pajak perusahaan hanya berdasarkan report dari pihak internal bisnis perusahaan.
3	Pembagian Tugas	Diterapkan dengan baik	Sudah terdapat pembagian tugas dan

No	Prinsip TCF	Penilaian	Alasan
			fokus pada pihak-pihak yang memegang urusan perpajakan dari PT X. • Para anggota dari pihak-pihak yang memegang urusan perpajakan dari PT X memiliki keahlian dan pengalaman yang baik, sehingga para anggota dari PT X merupakan anggota-anggota yang kompeten.
4	Dokumentasi Tata Kelola	Diterapkan dengan baik namun dapat dimaksimalkan	• Untuk mengatur tata kelola perusahaan, PT X memiliki sistem operasional yang sudah terintegrasi dengan bisnis dan dapat menghitung pajak dari tiap transaksi PT X. Namun, masih belum terdapat individu/komite yang secara fokus untuk memantau sistem tersebut apabila terdapat kondisi spesifik yang membutuhkan perhatian lebih lanjut, terutama dalam hal adanya potensi risiko perpajakan. • PT X sudah memiliki prosedur di tahap <i>compliance</i> dan upaya hukum perpajakan secara internal maupun dengan pihak konsultan pajak. PT X memastikan bahwa prosedur ini sudah menjadi bagian dari kegiatan operasional bisnis PT X.
5	Pengujian	Diterapkan dengan Baik	• PT X sudah melakukan evaluasi dan perbaikan apabila terdapat error pada aspek perpajakan perusahaan. • Apabila terdapat temuan koreksi pajak, atas error yang memang kesalahan dari PT X, akan dievaluasi dan diperbaiki.

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil analisis manajemen pajak PT X dengan seluruh prinsip dari TCF, dapat dikatakan bahwa manajemen pajak PT X belum mengimplementasikan seluruh prinsip TCF. Masih terdapat prinsip TCF yang belum diterapkan oleh PT X yaitu pada prinsip penetapan strategi pajak dan penetapan pengendalian. Kedua prinsip tersebut merupakan dua prinsip awal dalam siklus TCF dalam hal manajemen pajak.

Masih belum diterapkannya prinsip “penerapan strategi” pada bisnis PT X terlihat dari bagaimana para pimpinan perusahaan masih belum ikut aktif dalam proses penyusunan strategi pajak. Kemudian kurangnya pengendalian dan keaktifan pihak dari PT X pada saat proses penyusunan skema dengan pihak konsultan pajak eksternal menyebabkan adanya isu dalam strategi pajak atau skema pajak untuk PMK Nomor 121 Tahun 2014 yang diterapkan oleh PT X. Kurang aktifnya PT X dalam menjalankan tahapan ini menyebabkan strategi pajak PMK

Nomor 121 Tahun 2015 yang diterapkan oleh PT X menjadi tidak benar sejak awal disusun. Kesalahan pada tahapan awal ini menjadi isu dari masalah manajemen pajak PT X dalam menerapkan PMK Nomor 121 tahun 2015 karena kurang kontrol dan analisis dari pihak PT X kepada konsultan pajak eksternal ketika menyusun strategi tersebut. Dengan demikian ketika strategi sudah ditetapkan dan dijalankan ke dalam bisnis PT X, maka secara skema perpajakan sudah tidak tepat.

Kemudian hal lain yang menjadi penyebab adanya isu dalam manajemen pajak dari PT X adalah karena belum diterapkannya prinsip selanjutnya, yaitu prinsip penetapan pengendalian. PT X belum memiliki sebuah tool yang dapat membantunya untuk mengidentifikasi dan menganalisis manajemen risiko perpajakan dari PT X. Hal itu membuat kegiatan manajemen risiko menjadi kurang baik akan kurang efektif dan efisien untuk dianalisa. Belum terdapat acuan-acuan yang jelas untuk menjadi dasar untuk menentukan risiko pajak perusahaan sehingga akan cukup sulit bagi perusahaan untuk melakukan manajemen risiko. Di sisi lain, sistem yang digunakan oleh PT X adalah sistem yang telah dipersiapkan dengan meminta bantuan dari konsultan pajak eksternal. Namun pada saat sistem tersebut belum final dan rampung, sistem tersebut sudah digunakan dan diimplementasikan pada bisnis perusahaan. Hal tersebut menjadi indikasi bahwa PT X belum menerapkan prinsip “penetapan pengendalian”

Perbaikan untuk kedua prinsip tersebut sangat penting untuk menciptakan manajemen pajak sesuai dengan TCF, karena kedua prinsip tersebut merupakan awal mula terbentuknya strategi pajak dan juga pengendalian penerapan strategi pajak dalam bisnis freight forwarding PT X. Penerapan yang baik untuk kedua prinsip tersebut dapat membuat arah manajemen pajak PT X menjadi lebih baik dan sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku.

Rekomendasi penerapan TCF

Berdasarkan hasil evaluasi masalah dalam manajemen pajak PT X dalam menerapkan PMK Nomor 121 Tahun 2015 berdasarkan TCF, terdapat dua kendala yang masih perlu untuk dibenahi oleh PT X. Yang pertama adalah belum diterapkannya prinsip penetapan strategi, yang menyebabkan strategi yang disusun pada tahapan awal menjadi tidak benar atau tidak sesuai dengan bisnis perusahaan dan peraturan perpajakan yang terkait.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa PT X sebagai perusahaan freight forwarding masih menghadapi beberapa permasalahan dalam mengimplementasikan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 121 Tahun 2015. Pertama, perencanaan strategi pajak belum dilaksanakan secara maksimal karena kurangnya keterlibatan pimpinan perusahaan dalam proses penyusunan strategi. Hal ini mengakibatkan pimpinan tidak memiliki pemahaman yang memadai terhadap strategi perpajakan yang diterapkan. Kedua, PT X terlalu bergantung pada konsultan pajak eksternal dalam penyusunan skema perpajakan, namun tidak melakukan pengendalian dan evaluasi secara menyeluruh terhadap skema yang disusun, sehingga strategi pajak yang diimplementasikan belum matang. Ketiga, walaupun perusahaan telah memiliki prosedur manajemen risiko pajak, namun belum tersedia alat yang sistematis untuk

mengidentifikasi dan menganalisis risiko pajak. Ketiadaan tools tersebut membuat proses mitigasi risiko menjadi tidak efektif dan perusahaan rentan terhadap koreksi fiskal.

Penelitian lanjutan disarankan untuk dilakukan pada beberapa perusahaan freight forwarding lain guna membandingkan implementasi PMK 121 Tahun 2015 serta efektivitas manajemen risiko perpajakan pada skema bisnis serupa. Selain itu, penting untuk mengkaji lebih dalam pengaruh penggunaan alat bantu digital dan sistem informasi dalam pengelolaan risiko pajak, serta mengevaluasi bagaimana budaya organisasi dan peran kepemimpinan dapat memperkuat tata kelola perpajakan yang berkelanjutan dan patuh regulasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisaa, M. A. (2023). Evaluasi manajemen perpajakan atas pajak pertambahan nilai: studi kasus pada Perusahaan Start-Up X. *Universitas Indonesia*, N/A, N/A.
- Creswell & Creswell J. D., J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches 5th Edition. *SAGE Publications*, 5th ed., N/A.
- Douglas & Gulari M. N., A. (2015). Understanding experimentation as improvisation in arts research. *Qualitative Research Journal*, 15, 392–403.
- Ellet, W. (2018). William Ellet-The Case Study Handbook. *N/A, N/A, N/A*.
- Fachrina, H. (2022). Evaluasi Manajemen Pajak atas Proses dan Materi Sengketa Pajak. *Universitas Indonesia*, N/A, N/A.
- Fayol, H. (2013). General and Industrial Management. *Martino Publishing ; Pittman Publishing Corp.*, N/A, N/A.
- Hartati, I. (2020). Strategi pembangunan sdm kementerian keuangan republik Indonesia dalam menghadapi tantangan era disrupsi 4.0. *Jurnal BPPK: Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan*, 13(1), 109–129.
- Irviani H F. & Christian P., R. (2018). Pengantar Manajemen. *Balaiyanpus.Jogjaprov.Go.Id*, N/A, N/A.
- Moleong, L. J. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi. *Remaja Rosdakarya*, N/A, N/A.
- OECD. (2016). Co-operative Tax Compliance : Building Better Tax Control Frameworks. *[Publisher Not Identified]*, N/A, N/A.
- Pohan, Drs. C. A. (2013). Manajemen Perpajakan : Strategi Perencanaan Pajak & Bisnis. *Books.Google.Com*, N/A, N/A.
- Praneetpholkrang Huynh V. N. & Kanjanawattana S., P. (2021). A multi-objective optimization model for shelter location-allocation in response to humanitarian relief logistics. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 37(2), 149–156.
- Rajasekharan, B. (2024). A STUDY ON SHIPPING AND FREIGHT FORWARDING ACTIVITIES PERFORMANCE IN DHANAM EXIM SERVICES. *ResearchGate*, N/A, N/A.
- Rosdiana & Irianto E. S., H. (2012). Pengantar ilmu pajak : kebijakan implementasi di Indonesia. *N/A, N/A, N/A*.

- Santoso;, N. R. I. (2013). Corporate Tax Management - Mengulas Upaya Pengelolaan Pajak Perusahaan Secara Konseptual-Praktikal. *Observation & Research of Taxation (Ortax)*, N/A, N/A.
- Sugiyono. (2018). METODE PENELITIAN EVALUASI : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan Kombinasi. *Perpustakaan.Binadarma.Ac.Id*, N/A, N/A.
- Syafiqoh, D. (2022). Evaluasi Manajemen Pajak atas Sengketa Pajak Pertambahan Nilai di Badan Usaha Minyak dan Gas. *Universitas Indonesia*, N/A, N/A.
- Syamsuddin, L. (2016). Manajemem keuangan perusahaan. *N/A, N/A, N/A*.
- Wibowo et al., S. (2022). Applying ISO 31000 for risk governance. *International Journal of Risk Management*, 9(2), 45–57.