

**PENERAPAN PERATURAN MENTERI
KEUANGAN 213/PMK. 03/2016 ATAS
PENYIAPAN PERUSAHAAN MULTINASIONAL
YANG MELAKUKAN TRANSAKSI DAN
MEMPUNYAI HUBUNGAN ISTIMEWA**

(Studi Pada PT. Sura Indah Wood Industries)

SKRIPSI

Diajukan untuk Memperoleh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

AQSHA MONA PALESTINA

NIM. 145030400111021



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN
MALANG
2018**

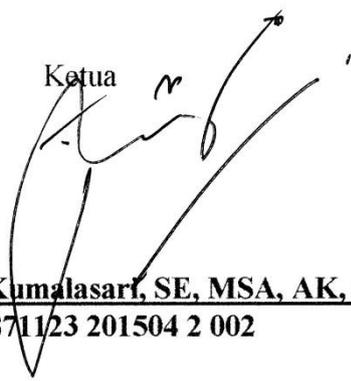
TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Jum'at
 Tanggal : 13 Juli 2018
 Jam : 14.00
 Skripsi atas nama : Aqsha Mona Palestina
 Judul : Penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016
 Atas Penyiapan Perusahaan Multinasional Yang
 Melakukan Transaksi Dan Mempunyai Hubungan
 Istimewa (Studi Pada PT. Sura Indah Wood Industries)
 Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Kartika Putri Kumalasari, SE, MSA, AK, CA
NIP. 19871123 201504 2 002

Anggota



Sri Sulasmiyati, S.SOS, MAP
NIP. 19770420 200502 2 001

Anggota



Nurlita Sukma Alfandia, SE., MA
NIP. 201304 881111 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016 Atas Penyiapan Perusahaan Multinasional Yang Melakukan Transaksi Dan Mempunyai Hubungan Istimewa (Studi Pada PT. Sura Indah Wood Industries)”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 9 Juli 2018

Yang membuat pernyataan



Aqsha Mona Palestina
NIM. 145030400111021

BIODATA PENELITI

Nama : Aqsha Mona Palestina
Nomor Induk Mahasiswa : 145030400111021
Tempat dan Tanggal Lahir : Malang, 22 Maret 1996
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Email : aqshamona12@gmail.com
Alamat Asal : Jl. Haji Asnawi No: 11C RT 003/04 Jurang Mangu
Barat, Tangerang Selatan

**RIWAYAT PENDIDIKAN****Pendidikan Formal**

1. SDN Bintaro 06 Tahun 2002 - 2008
2. SMPN 161 Jakarta Tahun 2008 - 2011
3. SMAN 47 Jakarta Tahun 2011- 2014

PENGALAMAN

1. Magang di Kantor Konsultan Pajak Integral Business Solutions (2017)

PENGALAMAN KEPANITIAAN

1. Anggota Divisi Mentor PKK MABA Fakultas Ilmu Administrasi "PANGLIMA" (2015)
2. Anggota Divisi Acara Tax Planning Competition Himpunan Mahasiswa Perpajakan (2016)

RINGKASAN

Aqsha Mona Palestina, 2018, **Penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016 Atas Penyiapan Perusahaan Multinasional Yang Melakukan Transaksi Dan Mempunyai Hubungan Istimewa** (Studi Pada PT. Sura Indah Wood Industries), Kartika Putri Kumalasari SE, MSA, AK. CA. 199 Hal + xiii.

Globalisasi ekonomi mengakibatkan tumbuh dan berkembangnya perusahaan multinasional. Perusahaan multinasional yang mempunyai hubungan istimewa dan melakukan transaksi ini menimbulkan suatu kegiatan yang dinamakan *transfer pricing*. *Transfer pricing* seringkali diartikan salah yaitu digunakan untuk menggeser laba ke negara yang tarif pajaknya lebih rendah, sehingga Direktorat Jenderal Pajak pun mengeluarkan aturan terkait *transfer pricing document* yaitu Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 guna menunjang transparansi dan keterbukaan informasi serta mencegah pelaku *transfer pricing* yang menyimpang. Penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 di lapangnya ternyata masih terdapat beberapa hambatan salah satunya kurangnya pemahaman wajib pajak, isu kerahasiaan data, penyediaan data yang masih kurang memadai, tidak ada format khusus untuk *transfer pricing document*, serta dokumen induk dan lokal tahun 2016 harus berdasarkan data yang tersedia pada saat terjadi transaksi sedangkan peraturan tersebut baru dikeluarkan akhir desember 2016.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan penyiapan serta hambatan dari perusahaan multinasional dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Fokus dalam penelitian ini ialah mengenai penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries dari sisi budaya organisasi dan hambatannya dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Sura Indah Wood Industries memiliki penyiapan serta manajemen yang baik dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. PT. Sura Indah Wood Industries memiliki pemahaman yang baik, membangun komunikasi yang baik dengan tim, perusahaan afiliasi, dan Direktorat Jenderal Pajak, serta memotivasi karyawannya dengan memberikan *reward* berupa kenaikan gaji. PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 memiliki hambatan dari sisi *direct cost*, akan tetapi tidak memiliki hambatan *saving face*, *fear of the unknown*, *breaking routin*, *incongruent organizational systems*, dan *incongruent team dynamics*.

Rekomendasi yang dapat peneliti berikan adalah untuk meminimkan biaya yang harus dikeluarkan dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 sebaiknya PT. Sura Indah Wood Industries bekerja sama dengan Direktorat Jenderal Pajak dalam memberikan sosialisasi maupun *workshop*, mencari data pembanding secara gratis melalui media OSIRIS dan ORIANA, serta melakukan sosialisasi dan *workshop* melalui media sosial. Direktorat Jenderal Pajak juga sebaiknya mengkaji kembali aturan terkait Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 karena masih terdapat beberapa kekurangan salah satunya biaya agar kedepannya bisa lebih efektif dan efisien serta tidak hanya memberikan sosialisasi melainkan juga *workshop* kepada wajib pajak.

Kata kunci: *Transfer Pricing*, *Transfer Pricing Document*, Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, Penyiapan, Budaya Organisasi

SUMMARY

Aqsha Mona Palestina, 2018, **Implementation of Finance Minister Regulation No 213/PMK.03/2016 towards Multinational Corporation Readiness Who Conducting Transactions and Having Related Parties** (Study in PT. Sura Indah Wood Industries), Kartika Putri Kumalasari SE, MSA, AK. CA. 199 Page + xiii.

Economic globalization has resulted in the growth and development of multinational corporation. A related multinational corporation and doing this transaction creates an activity called transfer pricing. Transfer pricing is often mistakenly used to shift profits to countries with lower tax rates, so that the Directorate General of Taxation also issued a rule related to the transfer pricing document, namely Finance Minister Regulation No 213 / PMK. 03/2016 to support transparency and disclosure of information and to prevent perpetrators of misappropriation of transfer pricing. Implementation of Finance Minister Regulation No 213 / PMK. 03/2016 in the field there are still some barriers one of them lack of understanding of the taxpayer, the issue of data confidentiality, the provision of insufficient data, no special format for transfer pricing document, as well as the parent and local documents of 2016 should be based on data available on when the transaction occurs while the regulation was issued late December 2016.

This study aims to determine and explain the readiness and barriers of multinational corporation in applying Finance Minister Regulation 213 / PMK. 03/2016. This research uses descriptive research type with qualitative approach. Technique of collecting data in this research is interview, observation, and documentation. The focus in this research is on the readiness of PT. Sura Indah Wood Industries in terms of organizational culture and barriers in applying Finance Minister Regulation 213 / PMK. 03/2016.

The results showed that PT. Sura Indah Wood Industries has good readiness and management in applying Finance Minister Regulation 213 / PMK. 03/2016. PT. Sura Indah Wood Industries has a good understanding, build good communication with team, affiliated company, and Directorate General of Taxation, and motivate its employees by giving reward in the form of salary increase. PT. Sura Indah Wood Industries in applying Finance Minister Regulation 213 / PMK. 03/2016 has barriers in terms of direct cost, but has no barriers to saving face, fear of the unknown, breaking routines, incongruent organizational systems, and incongruent team dynamics.

The recommendations that researchers can provide are to minimize the costs that must be incurred in applying Finance Minister Regulation 213 / PMK. 03/2016 preferably PT. Sura Indah Wood Industries in cooperation with the Directorate General of Taxation in providing socialization and workshop, searching for comparison data for free through OSIRIS and ORIANA media, and socializing and workshop through social media. The Directorate General of Taxation should also review the relevant rules of Finance Minister Regulation 213 / PMK. 03/2016 because there are still some deficiencies one of them cost for the future can be more effective and efficient and not only provide socialization but also workshop to taxpayer.

Keywords: Transfer Pricing, Transfer Pricing Document, Finance Minister Regulation 213 / PMK. 03/2016, Readiness, Organizational Culture

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan alhamdulillah puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan karya tulis (skripsi) sebagai syarat untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dengan mengambil judul Penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016 Atas Penyiapan Perusahaan Multinasional Yang Melakukan Transaksi Dan Mempunyai Hubungan Istimewa (Studi Pada PT. Sura Indah Wood Industries).

Dalam penulisan karya tulis ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan. Peneliti mengharapkan masukan dan kritik dari para pembaca untuk peningkatan karya tulis selanjutnya.

Akhirnya pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Saparila Worokinasih, S.Sos, M.Si selaku Ketua Prodi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Priandhita Sukowidyanti selaku Sekretaris Prodi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Ibu Kartika Putri Kumalasari SE, MSA, AK, CA selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing dengan baik dan penuh kesabaran.
6. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu selama perkuliahan.

7. Bapak dan Ibu PT. Sura Indah Wood Industries yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian skripsi dan memberikan informasi terkait objek penelitian.
8. Papa Zul Amri Yongkie, Mama Susilowati, dan Kakak Yessie Mona Andalusia, Megha Mona Marici, dan Haini Mona tersayang yang telah memberikan do'a dan semangat dalam penyusunan penelitian skripsi ini.
9. Teman terbaik saya Muhammad Andi Maulana yang telah memberikan semangat dan memberikan saran dalam pengerjaan skripsi saya dan seluruh teman-teman angkatan Pajak terutama Amelia Dwi Septa, Rifki Junaidi, Mila Puspita Dewi, Ajeng Amalia, Merista Mazayastofa, Novitasari, Annisa Motik, Amelinda, dan Yulia Ardiana yang telah memberikan semangat dan dukungan untuk dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.
10. Teman-Teman seperbimbingan saya Yolanda Putri Zona, Puri Nindi, Ciresta Adlina, Devizu, Alfiah Ramadhani dan Sahabat-Sahabat seperantauan saya Duwi Hardianti, Rizky Fitra Anisa, Tashya Angelina, Savera Helena, dan Sella Devi Danuba yang selalu memberikan motivasi, dukungan, dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.

Atas segala do'a, bimbingan, dan bantuan yang diberikan selama penyusunan karya tulis ini, saya ucapkan terima kasih. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat, sumbangan, dan kontribusi yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Malang, 9 Juli 2018

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO.....	i
TANDA PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN.....	v
SUMMARY.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kontribusi Penelitian.....	11
E. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris.....	14
B. Tinjauan Teoritis.....	20
1. Kebijakan Publik.....	20
2. Kebijakan Pajak.....	24
3. Pajak.....	28
4. Pajak Internasional.....	34
5. <i>Transfer Pricing</i>	36
6. Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.....	45
7. <i>Knowledge Management</i>	58
8. Penyiapan	65
9. Hambatan	67
10. Kerangka Pemikiran.....	73
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	74
B. Fokus Penelitian.....	75
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian.....	77

D.	Sumber Data.....	77
1.	Data Primer.....	78
2.	Data Sekunder	78
E.	Pengumpulan Data.....	79
1.	Wawancara.....	79
2.	Observasi.....	80
3.	Dokumentasi.....	80
F.	Instrumen Penelitian.....	81
1.	Pedoman Wawancara.....	81
2.	Pedoman Observasi	81
3.	Pedoman Dokumentasi.....	82
G.	Metode Analisis.....	82
H.	Keabsahan Data.....	87

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum.....	90
B.	Penyajian Data Fokus Penelitian.....	93
C.	Analisis Data.....	112

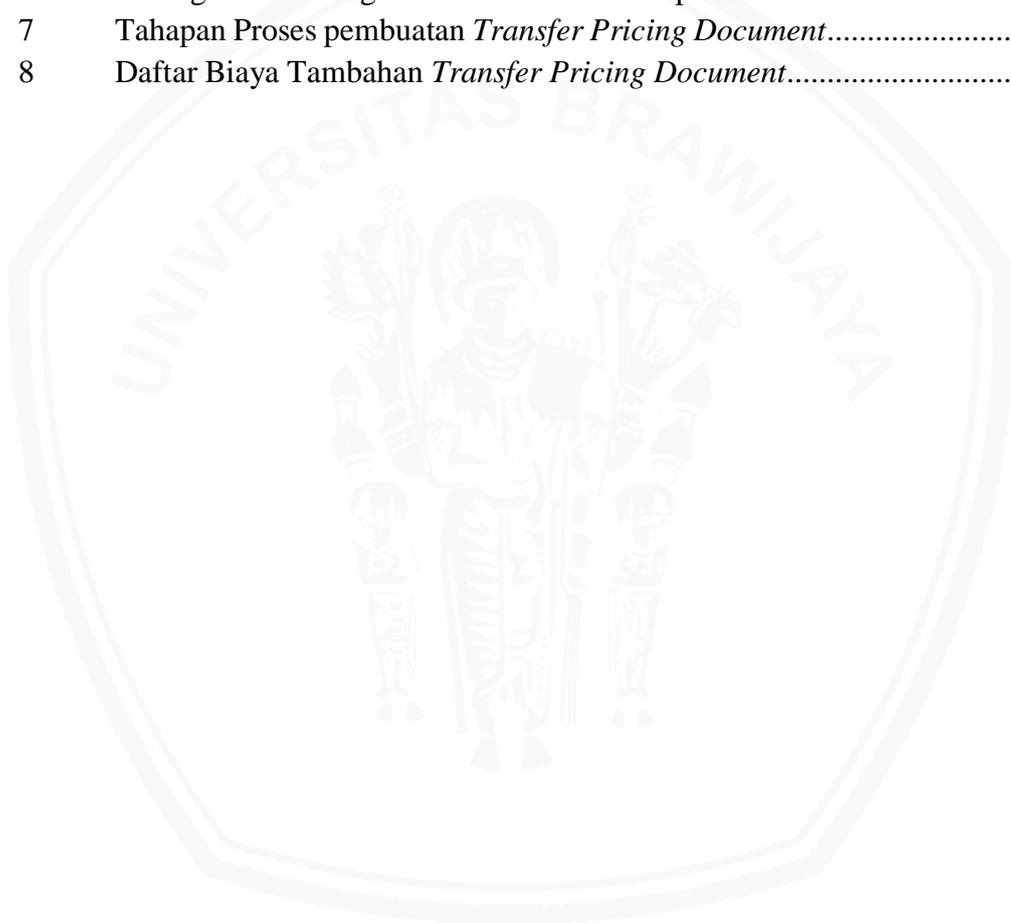
BAB V PENUTUP

A.	Kesimpulan	127
B.	Saran.....	130

DAFTAR PUSTAKA.....	132
----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Penelitian Terdahulu.....	18
2	Perbedaan Subjek Pajak Dalam Negeri dan Luar Negeri.....	48
3	Aksi Dalam Melawan BEPS.....	50
4	Perbandingan PER 32/PJ/2011 dengan PMK 213/03/2016.....	56
5	<i>A Summary of Knowledge Management Infrastructure</i>	60
6	Strategi untuk Mengatasi Penolakan terhadap Perubahan.....	71
7	Tahapan Proses pembuatan <i>Transfer Pricing Document</i>	96
8	Daftar Biaya Tambahan <i>Transfer Pricing Document</i>	104



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Tahap-tahap Proses Pembuatan Kebijakan Publik.....	23
2	Kerangka Pemikiran.....	73
3	Model Analisis Interaktif Miles dan Hubberman.....	83
4	Struktur Organisasi.....	92



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi ekonomi telah membawa dampak yang signifikan bagi perekonomian Indonesia khususnya pada perusahaan-perusahaan nasional yaitu meningkatnya transaksi internasional (Suandy, 2011:63). Transaksi internasional yang bukan hanya melibatkan barang, tetapi juga jasa, modal, dan sumber daya manusia. Globalisasi telah menghilangkan hambatan antarnegara dan juga mengakibatkan tumbuh dan berkembangnya perusahaan multinasional. Perusahaan-perusahaan nasional kini menjelma menjadi perusahaan-perusahaan multinasional yang kegiatan usahanya tidak terpusat pada satu negara saja namun beberapa negara (Kurniawan, 2015:1).

Pada tahun 2000, data dari *World Investment Report United Nations Conference on Trade and Development* menyatakan bahwa ada sebanyak 63.000 perusahaan induk mengontrol sekitar 690.000 afiliasinya di seluruh dunia (www.unctad.org, 2000). Hasil survei tersebut secara tidak langsung menggambarkan *trend* perdagangan internasional yang sudah ada sejak dulu yang di dominasi oleh perusahaan multinasional hampir di semua sektor. Perusahaan multinasional yang melakukan transaksi dan mempunyai hubungan istimewa ini menimbulkan suatu kegiatan yang dinamakan *transfer pricing*. Hasil survei dari Ernst and Young pada tahun 2016-2017 dalam *Global Transfer Pricing Survey* menunjukkan bahwa

sebanyak 623 perusahaan multinasional di 36 negara menempatkan *transfer pricing* sebagai topik yang paling penting dibanding topik pajak lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa *transfer pricing* merupakan praktik yang umum di kalangan perusahaan multinasional dan merupakan pusat perhatian otoritas pajak di seluruh belahan dunia.

Seperti yang sudah dijelaskan di paragraf sebelumnya, perusahaan multinasional yang melakukan transaksi dan mempunyai hubungan istimewa menimbulkan suatu kegiatan yang dinamakan *transfer pricing*, selanjutnya akan dijelaskan mengenai pengertian dari perusahaan multinasional, hubungan istimewa, serta transaksi dalam *transfer pricing*. Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang beroperasi melewati lintas batas antarnegara, yang memiliki hubungan istimewa, dapat berupa anak perusahaan, cabang perusahaan, atau agen, dengan berbagai tujuan salah satunya ialah meminimalkan pajak (Suandy, 2011:70). Menurut Gunadi dalam Suandy (2011:70), perusahaan multinasional diartikan sebagai perusahaan yang beroperasi di berbagai negara dengan membuka cabang serta mengorganisasikan anak perusahaannya, dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan multinasional ialah perusahaan yang beroperasi di berbagai negara dengan kegiatan yang bersifat internasional.

Hubungan istimewa menurut Undang-Undang No. 36 Tahun 2008 dalam Kurniawan (2015:17-20) dibagi menjadi tiga. Pertama ialah wajib pajak mempunyai penyertaan modal langsung atau tidak langsung paling rendah 25% (dua puluh lima persen) pada wajib pajak lain, atau hubungan antara wajib pajak dengan penyertaan paling rendah 25% (dua puluh lima persen) pada dua wajib pajak

atau lebih, demikian pula hubungan antara dua wajib pajak atau lebih yang disebut terakhir. Kedua wajib pajak menguasai wajib pajak lainnya atau dua atau lebih wajib pajak berada di bawah penguasaan yang sama baik langsung maupun tidak langsung. Ketiga atau terakhir terdapat hubungan keluarga baik sedarah maupun semenda dalam garis keturunan lurus dan atau ke samping satu derajat.

Transaksi dalam hal *transfer pricing* menurut Peraturan Direktorat Jenderal Pajak 43/Peraturan Jenderal/2010 dalam Ilyas dan Suhartono (2012:292) terbagi menjadi lima. Pertama transaksi berupa penjualan, pengalihan, pembelian, atau perolehan barang berwujud maupun barang tidak berwujud. Kedua ialah sewa, royalti, atau imbalan lain yang timbul akibat penyediaan atau pemanfaatan harta berwujud maupun harta tidak berwujud. Ketiga penghasilan atau pengeluaran sehubungan dengan penyerahan atau pemanfaatan jasa. Keempat alokasi biaya, dan yang terakhir ialah penyerahan atau perolehan harta dalam bentuk instrumen keuangan, dan penghasilan atau pengeluaran yang timbul akibat penyerahan atau perolehan harta dalam bentuk instrumen keuangan dimaksud.

Paragraf sebelumnya sudah menjelaskan mengenai pengertian dari perusahaan multinasional, hubungan istimewa, dan transaksi dalam *transfer pricing*, selanjutnya pengertian dari *transfer pricing* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pengertian secara netral dan peyoratif atau menyimpang. Menurut Gunadi dalam Suandy (2011:71), *transfer pricing* secara *netral* diartikan sebagai penentuan harga atau imbalan sehubungan dengan penyerahan barang, jasa, atau pengalihan teknologi antar perusahaan yang mempunyai hubungan istimewa. Secara peyoratif, Gunadi dalam Suandy (2011:71) menjelaskan bahwa *transfer pricing* adalah suatu

rekayasa manipulasi harga secara sistematis dengan maksud mengurangi laba, membuat seolah-olah perusahaan rugi, dan menghindari pajak atau bea di suatu negara, sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa *transfer pricing* secara *netral* diartikan sebagai kebijakan harga suatu perusahaan yang melakukan transaksi dan hubungan istimewa, sedangkan secara *peyoratif transfer pricing* diartikan sebagai suatu upaya perusahaan untuk menggeser laba ke negara lain yang tarif pajaknya lebih rendah dan bertujuan untuk menghemat pajaknya.

Kebijakan *transfer pricing* ini seringkali disalahgunakan perusahaan multinasional untuk mengurangi laba kena pajak dalam suatu negara dengan cara *mentransfer* harga ke perusahaan afiliasinya yang terletak di negara yang termasuk dalam kategori *tax haven countries*. *Tax haven countries* ialah negara yang memiliki kebijakan pajak yang dengan sengaja memberikan fasilitas pajak berupa penetapan tarif pajak yang rendah bahkan tidak ada dengan tujuan mengalihkan penghasilan penduduk negara lain ke negara tersebut (Kurniawan, 2011:215). Perbedaan tarif antarnegara inilah yang menimbulkan praktik *transfer pricing* yang menyimpang, yaitu perusahaan cenderung mencari negara yang menerapkan tarif pajak yang lebih rendah bahkan tidak ada untuk meminimalkan beban pajak dan memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya (Kurniawan, 2015:3-5).

Indonesia menganut sistem *self assessment*, dimana penentuan harga *transfer* ditentukan oleh wajib pajak, sehingga akan menimbulkan peluang yang besar untuk wajib pajak berbuat curang dalam perhitungan pajaknya (Kurniawan, 2015:107). Salah satu contoh kasus *transfer pricing* yang disalahgunakan ialah kasus penggelapan pajak PT. Asian Agri Group yaitu Vincentius Amin Sutanto yang tidak

lain adalah *financial controller* Asian Agri melaporkan Suwir Laut yaitu *tax manager* Asian Agri yang bertanggung jawab membuat laporan keluar perusahaan. Vincent mengungkapkan bagaimana cara Asian Agri Grup merekayasa pembayaran pajak, antara lain dengan mengurangi pendapatan dan menaikkan pembiayaan dengan cara *transfer pricing* (www.bisnis.tempo.co, 2011).

Pengawasan pemerintah melalui peraturan sebelumnya yaitu Peraturan Jenderal Pajak-32/PJ/2011 dirasa masih kurang dalam mengawasi pelaku *transfer pricing* yang menyimpang, terlihat pada kasus Asian Agri, dimana kasus tersebut terungkap bukan berdasarkan pemeriksaan oleh otoritas pajak melainkan pengakuan dari *financial controller* yang melaporkan *tax manager* dari Asian Agri. Hal ini menunjukkan bahwa masih kurangnya keterbukaan data akan informasi mengenai transaksi perusahaan dengan pihak afiliasi. Kasus Asian Agri ini merupakan kasus yang cukup besar karena memakan kerugian sampai dengan Rp. 1,3 Triliun, yang mengakibatkan otoritas pajak mulai memperhatikan permasalahan mengenai *transfer pricing*. Pemerintah pun mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 yang merupakan komitmen Indonesia sebagai *Base Erosion Profit and Shifting* (BEPS) *associate* dan anggota negara G20 dalam mengimplementasikan BEPS *Action Plan* yang ke-13 sebagai bagian dari minimum standar.

Base Erosion Profit and Shifting (BEPS) adalah strategi perencanaan pajak yang memanfaatkan kelemahan undang-undang untuk menghilangkan keuntungan atau menggesernya ke negara *tax haven* yaitu negara yang tarif pajaknya rendah atau bahkan tidak ada. BEPS *Action Plan* adalah rencana yang disusun oleh OECD

untuk memerangi BEPS dan diterapkan oleh negara G20, salah satunya ialah *transfer pricing document* yang merupakan BEPS *Action Plan* yang ke 13. OECD atau *Organization for Economic Cooperation and Development* adalah suatu organisasi yang dibentuk untuk mempererat kerjasama dan pembangunan ekonomi antarnegara. Negara G20 atau *group of twenty* adalah kelompok 19 negara (termasuk Indonesia) dengan perekonomian besar di dunia ditambah Uni Eropa, dibentuk tahun 1999 sebagai forum untuk menghimpun kekuatan ekonomi maju dan berkembang untuk membahas isu-isu penting perekonomian dunia (www.ortax.org, 2014).

Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini mengenai jenis dokumen dan/atau informasi tambahan yang wajib disimpan oleh wajib pajak yang melakukan transaksi dengan para pihak yang memiliki hubungan istimewa. *Transfer pricing document* ini nantinya akan dilaporkan dalam Surat Pemberitahuan Tahunan. Peraturan sebelumnya atau Peraturan Jenderal Pajak-32/PJ/2011 hanya diwajibkan menyelenggarakan dokumen lokal, namun dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini wajib pajak diwajibkan membuat dokumen induk dan laporan per negara.

Dokumen induk berisikan informasi mengenai grup usaha, seperti struktur dan bagan kepemilikan, serta negara masing-masing anggota, kegiatan usaha, kepemilikan harta tidak berwujud, aktivitas keuangan dan pembiayaan, laporan keuangan konsolidasi entitas induk, serta informasi perpajakan transaksi afiliasi. Dokumen lokal berisikan informasi mengenai wajib pajak seperti identitas dan kegiatan usaha, informasi transaksi afiliasi dan independen, penerapan prinsip

kewajaran dan kelaziman usaha, informasi keuangan dan peristiwa/kejadian/fakta non-keuangan yang mempengaruhi pembentukan harga atau tingkat laba. Laporan per negara berisikan informasi alokasi penghasilan, pajak yang dibayar dan aktivitas usaha per negara dari seluruh anggota grup usaha dalam maupun luar negeri, serta daftar anggota grup usaha serta kegiatan usaha utama per negara (www.iaiglobal.org.id, 2017).

Fenomena yang dialami peneliti ialah saat peneliti melaksanakan magang di konsultan pajak X. *Job desc* dari konsultan pajak X yaitu *tax compliance services* dimana salah satunya ialah pembuatan *transfer pricing document*. Menurut konsultan pajak X, masih terdapat banyak hambatan dalam penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, salah satunya ialah kurangnya pemahaman wajib pajak saat pembuatan data *transfer pricing document*, masih kurangnya keterbukaan data dari wajib pajak mengenai *transfer pricing document*, serta kesiapan data yang dirasa masih kurang karena data yang ada masih kurang memadai.

Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2017), penerapan dari Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 juga mengalami beberapa hambatan. Pertama tambahan dokumen yang disyaratkan dirasa akan menyulitkan perusahaan untuk mematuhi dan menjalankan peraturan tersebut karena tidak tersedianya data terkait penentuan harga wajar transaksi afiliasi pada saat terjadinya transaksi. Pembuatan dokumen induk dan dokumen lokal didasarkan pada data yang tersedia saat terjadi transaksi, sementara tahun pajak 2016 sudah berakhir namun kewajibannya tetap harus dipenuhi, sehingga akan berimplikasi pada perubahan sistem perusahaan

yaitu perubahan strategi penentuan harga transaksi afiliasi. Perusahaan harus meminta data kepada pihak afiliasi atau induk perusahaan dimana terkadang pihak afiliasi dan induknya masih belum mau bersikap kooperatif apabila menyangkut data yang sensitif.

Kedua dalam pembuatan *transfer pricing document* tidak ada format khusus sehingga menimbulkan kesulitan dalam pembuatannya. Direktorat Jenderal Pajak hanya memberikan kriteria-kriteria yang harus dicantumkan dalam *transfer pricing document* tanpa memberikan suatu format khusus dalam bentuk *word*. Melihat kesulitan yang dialami perusahaan, tambahan dokumen yang disyaratkan dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dirasa akan menyulitkan perusahaan multinasional untuk mematuhi serta memungkinkan perusahaan mengalami sejumlah hambatan dalam pelaksanaannya dan menyebabkan munculnya keraguan apakah perusahaan sudah siap dengan adanya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.

Penyiapan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia atau KBBI (2016) adalah suatu proses, cara, perbuatan menyiapkan atau menyudahkan sesuatu. Peneliti dalam hal penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 melihat bagaimana proses, cara, atau perbuatan wajib pajak dalam menyiapkan dan menyelesaikan *transfer pricing document*. Menurut Martinsusilo dalam Siahaan (2009), terdapat dua komponen utama atau tolak ukur dalam penyiapan yaitu kemampuan dan keinginan.

Kemampuan menurut KBBI (2016) adalah kesanggupan, kecakapan, kekuatan, kita berusaha dengan kemampuan diri sendiri. Kemampuan wajib pajak berkaitan

erat dengan pengetahuan, dimana pengetahuan dapat dilihat dari infrastruktur, salah satunya ialah budaya organisasi (Irma dan Rajiv, 2010:42). Keinginan menurut KBBI (2016) adalah perihal ingin, hasrat, kehendak, dan harapan. Peneliti hanya mengambil satu komponen dalam tolak ukur penyiapan yaitu kemampuan, karena Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini sudah disahkan oleh pemerintah dan harus diterapkan oleh wajib pajak, sehingga ingin atau tidak ingin tetap harus diterapkan.

Peneliti melakukan penelitian di salah satu perusahaan multinasional yang merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang *housing component* yaitu PT. Sura Indah Wood Industries. Hal ini dilatarbelakangi karena sebagian besar penanaman modal asing dilakukan oleh perusahaan multinasional yang bergerak di bidang manufaktur dan mempunyai kaitan yang cukup substansial dengan induk perusahaan di luar negeri (Gunadi, 1999:188-189). Maka dari itu tentunya transaksi terkait *transfer pricing* banyak dilakukan oleh perusahaan multinasional yang bergerak di bidang manufaktur. Selain perusahaan multinasional yang bergerak di bidang manufaktur, PT. Sura Indah Wood Industries juga merupakan perusahaan yang menyelenggarakan dan melaporkan *transfer pricing document*, memiliki hambatan dari sisi biaya dalam pelaksanaannya saat menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, serta merupakan salah satu perusahaan yang bersedia untuk dijadikan tempat penelitian.

Meskipun terdapat beberapa hambatan dalam penerapannya, Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini sudah disahkan oleh pemerintah dan harus dipatuhi oleh wajib pajak. Apabila melihat dari sisi positifnya, Peraturan Menteri

Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini baik bagi wajib pajak yaitu sebagai alat pembuktian bahwa perhitungan pajaknya sudah benar dan sesuai dengan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha, dokumen *transfer pricing* akan memperlihatkan mana wajib pajak yang melakukan perhitungan dengan benar dan tidak, sehingga akan menciptakan *fairness* bagi wajib pajak (Kurniawan, 2015:107). Peneliti meneliti bagaimana penyiapan dari perusahaan multinasional dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, karena berdasarkan fenomena yang ada Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini masih terdapat banyak hambatan dalam penerapannya, dengan latar belakang tersebut peneliti melakukan penelitian dengan mengangkat judul **Penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 atas Penyiapan Perusahaan Multinasional yang Melakukan Transaksi dan Mempunyai Hubungan Istimewa (Studi Pada PT. Sura Indah Wood Industries)**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka akan dirumuskan dalam beberapa masalah pokok berikut:

1. Bagaimana penyiapan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016?
2. Apa saja yang menjadi hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menjelaskan penyiapan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.
2. Mengetahui dan menjelaskan hambatan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.

D. Kontribusi Penelitian

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis, sebagai berikut:

1. Kontribusi Teoritis
 - a. Menambah disiplin ilmu pengetahuan dalam bidang perpajakan dan memberikan sumbangan pemikiran bagi Program Studi Perpajakan, terkait penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 atas penyiapan perusahaan multinasional yang melakukan transaksi dan mempunyai hubungan istimewa.
 - b. Hasil penelitian mengenai penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi para peneliti selanjutnya dalam bidang yang berkaitan.
 - c. Temuan dari peneliti terkait hambatan dari sisi *direct cost* di PT. Sura Indah Wood Industries diharapkan dapat menjadi bahan kajian

kebijakan untuk peneliti selanjutnya sehingga dapat menjadi bahan agenda *setting* di satuan pemerintahan.

2. Kontribusi Praktis

- a. Sebagai bahan informasi untuk Perusahaan Multinasional sehubungan dengan penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.
- b. Sebagai bahan evaluasi untuk Direktorat Jenderal Pajak sehubungan dengan tata cara dan kewajiban dalam pelaksanaan pembuatan *transfer pricing document*.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan adalah penjelasan secara singkat mengenai isi dari bab yang ada pada proposal penelitian skripsi. Penulisan ini akan dijelaskan dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini akan memaparkan mengenai permasalahan yang akan dibahas dan dijelaskan dalam latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian dan judul yang dibahas oleh peneliti. Landasan teori ini menjadi dasar yang digunakan untuk mendukung peneliti dalam melakukan penelitian selanjutnya.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tentang jenis penelitian yang akan dilakukan, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, analisis data, dan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan dari proses penelitian yang di lapang yang meliputi data-data yang berhasil dikumpulkan selama penelitian berlangsung, berupa data primer, data sekunder, dan data observasi. Pada bab ini terdapat juga gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data, dan analisis data.

BAB V PENUTUP

Bab ini membahas mengenai kesimpulan dalam pembahasan yang dirangkum dengan ringkas dan jelas, serta saran yang membangun sebagai bentuk sumbangan pemikiran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris berisikan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu berfungsi untuk mendukung dan menguatkan penelitian yang dilakukan saat ini, serta memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian. Peneliti mengambil tiga penelitian dengan objek penelitian yang sama. Berikut adalah ringkasan dari penelitian terdahulu:

1. Nurhayati (2013)

Penelitian pertama berjudul “Evaluasi atas Perlakuan Perpajakan terhadap Transaksi *Transfer Pricing* pada Perusahaan Multinasional di Indonesia”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan efektivitas kebijakan atau peraturan perpajakan yang ada dalam mencegah praktik *transfer pricing* pada perusahaan multinasional dilihat dari metode *transfer pricing*, *Advance Pricing Agreement (APA)*, kebijakan dokumen, pelaporan, dan pembukuan, pemeriksaan pajak, serta Perjanjian Penghindaran Pajak Berganda (P3B). Hasil dari penelitian ini ialah yang pertama yaitu pergantian *hierarchy of method* menjadi *the most appropriate method* sangat membantu wajib pajak dalam penentuan metode *transfer pricing* karena tidak menuntut kesebandingan yang tinggi serta tidak memakan waktu dan biaya yang tinggi. Kedua, APA juga sangat bermanfaat bagi wajib pajak karena dengan adanya APA terdapat

kepastian dalam menerapkan harga transaksi sehingga wajib pajak tidak perlu khawatir bahwa harga transaksi akan dikoreksi oleh Ditjen Pajak.

Ketiga, persyaratan kewajiban bagi wajib pajak untuk melaporkan semua transaksi dan pihak-pihak yang mempunyai hubungan istimewa digunakan bagi Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka mengantisipasi hilangnya potensi penerimaan pajak yang disebabkan oleh penyalahgunaan praktik *transfer pricing*. Keempat, dalam hal pemeriksaan pajak, aturan-aturan mengenai pemeriksaan pajak sudah cukup memadai. Kelima, P3B tidak hanya bermanfaat dalam pengujian harga *transfer* saja, akan tetapi juga bermanfaat dalam pengaturan mengenai pembagian hak pemajakan atas transaksi yang melibatkan pihak yang mempunyai hubungan istimewa serta membantu penyelesaian masalah yang berkaitan dengan transaksi yang dimaksud yang melibatkan wajib pajak dari salah satu atau kedua negara yang melakukan perjanjian. Persamaan penelitian Nurhayati dengan penelitian peneliti ialah terdapat aturan yang mengatur mengenai *transfer pricing document* yang digunakan untuk mencegah praktik *transfer pricing* menyimpang. Perbedaannya ialah terdapat pada objek penelitian, lokasi penelitian, perumusan masalah, dan tujuan penelitian.

2. Meiliana (2014)

Penelitian kedua dengan judul skripsi “Studi Perbandingan Dokumentasi *Transfer Pricing*: Ketentuan PER 32/PJ/2011 dan Rencana Aksi BEPS Ditinjau dari Asas Kepastian Hukum”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana penerapan dan hambatan yang terjadi dalam PER 32/PJ/2011 dengan rencana aksi ke 13 BEPS dilihat dari asas kepastian hukum

terkait perkembangan perusahaan multinasional melalui jaringan *global supply chain management*. Hasil dari penelitian ini ialah terdapat hambatan dalam penerapan PER 32/PJ/2011 diantaranya menurut Direktorat Jenderal Pajak masih terdapat informasi yang tidak rinci, perbedaan interpretasi antara wajib pajak dengan otoritas pajak, kurangnya pemahaman wajib pajak, dan masih terdapat peluang penghindaran pajak. Hambatan yang dihadapi wajib pajak ialah regulasi dokumentasi *transfer pricing* yang belum jelas dan wajib pajak merasa kesulitan mencari data pembanding.

Perbedaan dari PER 32/PJ/2011 dengan rencana aksi ke 13 BEPS ialah PER 32/PJ/2011 tidak mengatur mengenai *country by country reporting* dan masih ada ketentuan dalam *master file* yang belum terakomodir. Kepastian hukum yang diberikan dalam rencana aksi ke 13 BEPS dapat memberikan jaminan kepastian bagi seseorang dengan lembaga yaitu mendapatkan atau kehilangan suatu hak tertentu, terutama dalam perusahaan multinasional yang menggunakan *transfer pricing*. Persamaan penelitian Meiliana dengan penelitian peneliti ialah terdapat hambatan dalam penerapan peraturan terkait *transfer pricing*. Perbedaannya ialah terdapat pada objek penelitian, lokasi penelitian, rumusan masalah, dan tujuan penelitian.

3. Saraswati dan Sujana (2017)

Penelitian ketiga berjudul “Pengaruh Pajak, Mekanisme Bonus, dan *Tunneling Incentive* terhadap Indikasi Melakukan *Transfer Pricing*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pajak, mekanisme bonus, dan *tunneling incentive* berpengaruh terhadap indikasi melakukan *transfer pricing*. Hasil dari

penelitian ini ialah variabel pajak dan *tunneling incentive* berpengaruh positif pada indikasi melakukan *transfer pricing*. Variabel mekanisme bonus tidak menunjukkan adanya pengaruh pada indikasi melakukan *transfer pricing*. Variabel pajak berpengaruh positif pada indikasi melakukan *transfer pricing*, dimana transaksi ini dilakukan dengan entitas berelasi yang berada di negara lain dengan tujuan untuk menurunkan jumlah pajak yang dibayar oleh suatu entitas.

Variabel *tunneling incentive* juga menunjukkan pengaruh positif pada keputusan perusahaan dalam melakukan *transfer pricing*, dimana entitas dengan kepemilikan yang hanya dikuasai oleh beberapa pihak yaitu pihak yang menguasai entitas ini cenderung bertindak hanya menguntungkan dirinya sendiri. Variabel mekanisme bonus tidak memiliki pengaruh pada keputusan perusahaan dalam melakukan *transfer pricing*. Hal ini menunjukkan bahwa bonus yang diberikan pemilik perusahaan kepada direksi yang didasarkan atas besarnya laba yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan bonus *plan hypothesis* tidak mempunyai hubungan sama sekali dengan indikasi perusahaan melakukan *transfer pricing*. Persamaan penelitian Saraswati dan Sujana dengan penelitian peneliti ialah terdapat pengaruh unsur pajak terhadap dilakukannya transaksi *transfer pricing*. Perbedaannya ialah terdapat pada objek penelitian, lokasi penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan metode penelitian.

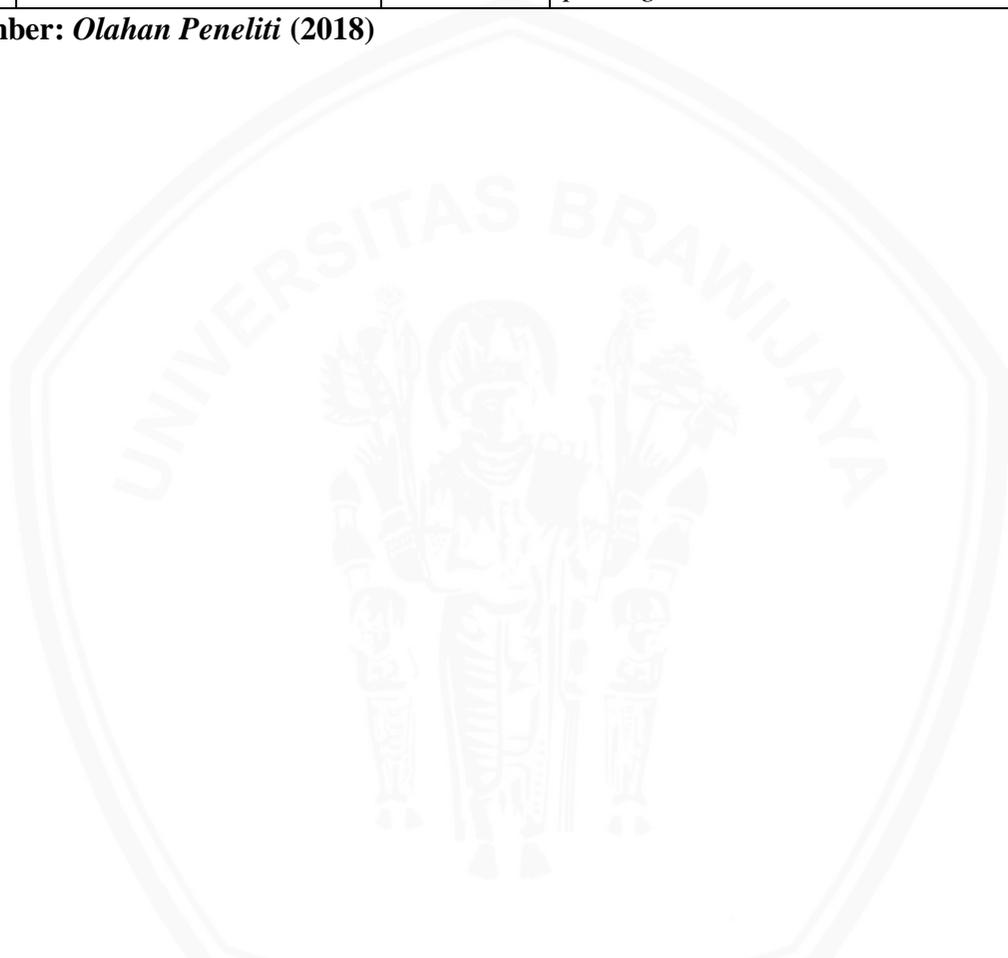
Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Nurhayati (2013) / Evaluasi atas Perlakuan Perpajakan terhadap Transaksi <i>Transfer Pricing</i> pada Perusahaan Multinasional di Indonesia	Kualitatif	Kebijakan dalam mencegah praktik <i>transfer pricing</i> menyimpang yang dilakukam dengan menggunakan metode <i>transfer pricing</i> , APA, kebijakan dokumen, pelaporan, dan pembukuan, pemeriksaan pajak, serta P3B terbilang efektif.	Terdapat aturan yang mengatur mengenai <i>transfer pricing document</i> yang digunakan untuk mencegah praktik <i>transfer pricing</i> menyimpang.	Objek penelitian, lokasi penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan metode penelitian.
2.	Meiliana (2014) / Studi Perbandingan Dokumentasi <i>Transfer Pricing</i> : Ketentuan PER 32/PJ/2011 dan Rencana Aksi BEPS Ditinjau dari Asas Kepastian Hukum	Kualitatif	Terdapat hambatan dari sisi Direktorat Jenderal Pajak dan Wajib Pajak dalam penerapan PER 32/PJ/2011	Terdapat hambatan dalam penerapan peraturan terkait <i>transfer pricing</i> .	Objek penelitian, lokasi penelitian, rumusan masalah, dan tujuan penelitian.

Lanjutan Tabel 1. Penelitian Terdahulu

3.	Saraswati dan Sujana (2017) / Pengaruh Pajak, Mekanisme Bonus, dan Tunneling Incentive terhadap Indikasi Melakukan <i>Transfer Pricing</i>	Kuantitatif	Variabel pajak dan <i>tunneling incentive</i> berpengaruh positif pada indikasi melakukan <i>transfer pricing</i> . Namun variabel mekanisme bonus tidak menunjukkan adanya pengaruh pada indikasi melakukan <i>transfer pricing</i> .	Terdapat pengaruh unsur pajak terhadap dilakukannya transaksi <i>transfer pricing</i> .	Objek penelitian, lokasi penelitian, rumusan masalah, dan tujuan penelitian.
----	--	-------------	--	---	--

Sumber: *Olahan Peneliti (2018)*



B. Tinjauan Teoritis

1. Kebijakan Publik

a. Pengertian Kebijakan Publik

Easton dalam Nugroho (2011:93), mengartikan kebijakan publik sebagai suatu akibat dari aktivitas pemerintah. Eystone dalam Solichin (2012:13) juga mengartikan kebijakan publik sebagai hubungan yang berlangsung antara unit atau satuan pemerintahan dengan lingkungannya. Selain itu, Thomas dalam Subarsono (2005:2), menjelaskan bahwa kebijakan publik ialah apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Kesimpulan yang di dapat dari pendapat para ahli tersebut ialah kebijakan publik merupakan keputusan pemerintah dalam mewujudkan atau tidak mewujudkan program-program demi tercapainya kesejahteraan masyarakat bersama. Keputusan tersebut biasanya berupa peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pembangunan negara di segala bidang dalam rangka mewujudkan masyarakat yang sejahtera.

Menurut Setyawati dalam Saputra (2015:14), suatu kebijakan dinyatakan berhasil dalam pelaksanaannya jika terdapat kesesuaian dari tiga unsur implementasi program, yaitu :

- 1) Kesesuaian antara kebijakan dengan pemanfaat, yaitu kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh kebijakan dengan apa yang dibutuhkan oleh kelompok sasaran (pemanfaat).

- 2) Kesesuaian antara kebijakan dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara kewajiban yang dipersyaratkan oleh kebijakan dengan kemampuan organisasi pelaksana.
- 3) Kesesuaian antara kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara syarat yang diputuskan organisasi untuk dapat memperoleh *output* kebijakan dengan apa yang dapat dilakukan oleh kelompok sasaran program.

b. Tahap-tahap Proses Pembuatan Kebijakan Publik

Kebijakan publik dibuat melalui suatu proses yang kompleks, saling berkaitan, dan saling mempengaruhi. Merumuskan suatu kebijakan bukanlah proses yang sederhana dan mudah, banyak faktor yang berpengaruh dalam pembuatan kebijakan. Berikut beberapa tahap dalam pembuatan kebijakan publik menurut Winarno (2012:35):

1) Tahap Penyusunan Agenda

Para pejabat yang terpilih dan diangkat menempatkan beberapa masalah yang akan dibawa kedalam agenda publik. Sebelumnya masalah-masalah tersebut harus berkompetisi untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan, untuk masalah yang terpilih maka nantinya akan masuk ke agenda perumusan kebijakan, pada tahap ini terdapat masalah yang tidak disentuh sama sekali, sementara masalah yang lain akan ditetapkan menjadi fokus pembahasan. Hal tersebut ditimbang berdasarkan urgensi yang ada.

2) Tahap Formulasi Kebijakan

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tersebut didefinisikan untuk kemudian dicari pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan (*policy options*) yang ada, pada tahap ini masing-masing aktor (pejabat terkait) akan mengusulkan pemecahan masalah terbaik.

3) Tahap Adopsi Kebijakan

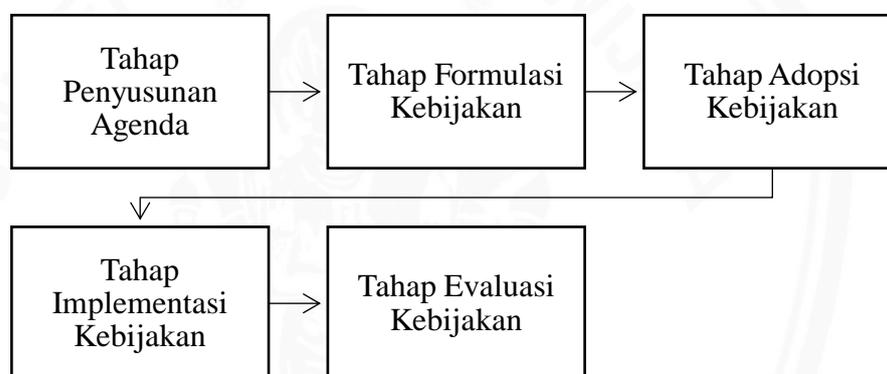
Sekian banyak pemecahan masalah yang ditawarkan oleh aktor, pada akhirnya salah satu dari *alternative* kebijakan tersebut diadopsi dengan dukungan mayoritas *legislative*, *consensus* antar direktur lembaga atau keputusan peradilan.

4) Tahap Implementasi Kebijakan

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan *elite*, jika program tersebut tidak diimplementasikan. Keputusan program kebijakan yang telah diambil alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah ditingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil lalu dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini berbagai kepentingan akan saling bersaing, beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan dari para pelaksana, namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

5) Tahap Evaluasi Kebijakan

Tahap evaluasi kebijakan, kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai dan dievaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang telah dibuat dapat memecahkan masalah. Pada hakikatnya sebuah kebijakan publik dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan, dalam tahap ini, ditentukanlah ukuran-ukuran yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik tersebut telah meraih dampak yang diinginkan. Secara lebih sederhana tahap-tahap dari proses pembuatan kebijakan publik tersaji dalam gambar dibawah ini.



Gambar 1. Tahap-tahap Proses Pembuatan Kebijakan Publik

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2018)

c. Bentuk-bentuk Kebijakan Publik

Bentuk-bentuk kebijakan publik di negara Indonesia diatur dalam Undang-undang No. 12 Tahun 2011 tentang pembentukan peraturan perundang-undangan yang mengatur jenis dan hierarki peraturan perundang-undangan sebagai berikut :

- 1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

- 2) Undang-Undang (UU) / Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang
- 3) Peraturan Pemerintah (PP)
- 4) Peraturan Presiden (Perpres)
- 5) Peraturan Daerah (Perda)

2. Kebijakan Pajak

a. Pengertian Kebijakan Pajak

Menurut Rahayu (2010:90), kebijakan perpajakan merupakan bagian yang tidak dapat dilepaskan dari kebijakan ekonomi atau kebijakan pendapatan negara (*fiscal policy*). Selain itu, menurut Prakosa (2003:64) kebijakan perpajakan adalah kebijakan mengenai perubahan sistem perpajakan yang sesuai dengan perkembangan, tujuan ekonomi, politik, dan sosial pemerintah. Sedangkan kebijakan perpajakan menurut Soemitro (2000:85) merupakan suatu cara atau alat pemerintah di bidang pekerjaan yang memiliki suatu sasaran tertentu di bidang sosial dan ekonomi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kebijakan pajak merupakan suatu cara di bidang perpajakan yang memiliki suatu sasaran tertentu untuk mencapai suatu tujuan di bidang sosial dan ekonomi.

b. Implementasi Kebijakan Perpajakan

Implementasi kebijakan perpajakan adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya (Nugroho, 2009). Menurut Resmi (2016:3), implementasi kebijakan perpajakan meliputi:

- 1) Pajak yang tinggi dikenakan atas barang-barang mewah. Pajak penjualan atas barang mewah dikenakan pada saat terjadi transaksi jual beli barang mewah. Semakin mewah suatu barang semakin tinggi tarif pajak dan harganya. Hal ini dimaksudkan agar rakyat mengurangi gaya hidup mewah.
- 2) Tarif pajak progresif dikenakan atas penghasilan, hal ini dimaksudkan agar pihak yang memperoleh penghasilan tinggi memberikan kontribusi yang tinggi pula, agar terjadi pemerataan pendapatan.
- 3) Tarif pajak ekspor 0%, dimaksudkan agar para pengusaha terdorong mengekspor hasil produksinya di pasar dunia, sehingga memperbesar devisa negara.
- 4) Pajak penghasilan dikenakan atas penyerahan barang hasil industri tertentu seperti semen, rokok, dan baja, dimaksudkan agar menekan produksi industri tersebut karena dapat mengganggu lingkungan dan membahayakan kesehatan.
- 5) Pembebasan pajak penghasilan atau sisa hasil usaha koperasi diperoleh sehubungan dengan transaksi dengan anggota, dimaksudkan untuk mendorong perkembangan koperasi di Indonesia.
- 6) Pemberlakuan *tax holiday*, dimaksudkan untuk menarik investor asing agar menanamkan modalnya di Indonesia.

c. Peraturan Pajak

Peraturan pajak adalah peraturan atau ketentuan di bidang perpajakan yang dikeluarkan oleh institusi pemerintah yang berwenang mengatur tentang pajak. Peraturan ini disebut sebagai peraturan perundang-undangan yang merupakan peraturan tertulis yang memuat norma hukum yang mengikat secara umum dan dibentuk atau ditetapkan oleh lembaga negara atau pejabat yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Melihat spesifikasi pajak, terutama dalam implementasinya, diperlukan pengaturan lebih lanjut dalam bentuk peraturan pelaksanaan. Peraturan Pajak dalam administrasi perpajakan tidak terbatas hanya pada Peraturan Presiden sebagaimana diatur dalam hierarki peraturan perundang-undangan, tetapi juga peraturan pelaksanaannya (implementasi) yang merupakan *ruling* dalam bentuk Peraturan Menteri Keuangan, Keputusan Menteri Keuangan, maupun peraturan Direktur Jenderal Pajak, dan keputusan Direktur Jenderal Pajak (Pandiangan, 2014:64-65).

Secara hierarki, dalam Pandiangan (2014:65) terdapat sebelas jenis peraturan pajak yang berlaku di Indonesia untuk keperluan perpajakan. Peraturan pajak yang dimaksud ialah peraturan yang digunakan untuk mengelola pajak di Direktorat Jenderal Pajak baik yang bersifat mengatur maupun menyangkut tata cara, prosedur, dan mekanisme pelaksanaannya mulai dari Undang-Undang Dasar, Undang-Undang, Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden,

Keputusan Presiden, Peraturan Menteri Keuangan, Keputusan Menteri Keuangan, Peraturan Direktur Jenderal Pajak, Keputusan Direktur Jenderal Pajak, sampai dengan perjanjian pajak dengan negara lain.

Peneliti meneliti penerapan dari Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 yang berisikan jenis dokumen dan/atau informasi tambahan yang wajib disimpan oleh wajib pajak yang melakukan transaksi dengan para pihak yang memiliki hubungan istimewa. Peraturan Menteri Keuangan menurut Pandiangan (2014:65) dibuat untuk memberikan pengaturan, penjelasan, atau penegasan yang lebih rinci dan tegas agar dapat diimplementasikan serta dilaksanakan dengan baik oleh Direktorat Jenderal Pajak sebagai instansi pengelola pajak maupun masyarakat terutama wajib pajak. Diperlukan pengaturan lebih lanjut dalam bentuk peraturan pelaksanaan salah satunya yaitu Peraturan Menteri Keuangan. Peraturan Menteri Keuangan adalah peraturan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan berdasarkan materi muatan dalam rangka penyelenggaraan urusan tertentu di pemerintahan, dalam hal ini urusan tertentu tersebut ialah mengenai perpajakan (Pandiangan, 2014:69).

Peraturan pajak sebagai dasar hukum perpajakan di Indonesia, pelaksanaannya dilakukan secara terstruktur mulai dari UUD hingga Peraturan Direktur Jenderal Pajak. Tujuan dari peraturan pajak menurut Pandiangan (2014:65) ialah:

- 1) Menghindari kesewenang-wenangan pemerintah dalam mengenakan dan memungut pajak.

- 2) Agar tidak ada keraguan dalam pelaksanaan pengenaan serta pemungutan pajak, karena ada dan jelas dasar hukumnya.
- 3) Menjadi rambu-rambu bagi institusi pengelola pajak dan masyarakat agar dalam pelaksanaan pengenaan serta pemungutan pajak dapat dilaksanakan dengan baik sesuai ketentuan.
- 4) Menciptakan kesatuan dan kesamaan akan pengetahuan, pemahaman, serta persepsi dalam pelaksanaan pengenaan dan pemungutan pajak antara institusi pengelola pajak dengan masyarakat.
- 5) Mengurangi atau bahkan menghilangkan kemungkinan adanya sengketa dalam pelaksanaan pengenaan dan pemungutan pajak.

3. Pajak

a. Pengertian Pajak

Apabila membahas pengertian pajak, banyak para ahli memberikan batasan tentang pajak, diantaranya pengertian pajak yang dikemukakan oleh Prof. Dr. P. J. A. Adriani (1991: 2).

“Pajak adalah iuran kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan, dengan tidak mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk, dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubungan dengan tugas negara yang menyelenggarakan pemerintahan.”

Definisi di atas lebih memfokuskan pada fungsi *budgeter* dari pajak, sedangkan pajak mempunyai fungsi lainnya yaitu fungsi mengatur. Apabila memperhatikan coraknya, dalam memberikan batasan pengertian pajak

dapat dibedakan dari berbagai macam ragamnya, yaitu dari segi ekonomi, hukum, sosiologi, dan lain sebagainya. Hal ini juga akan mewarnai titik berat yang diletakkannya, sebagai contoh: segi penghasilan dan segi daya beli, namun kebanyakan lebih bercorak pada ekonomi (Waluyo, 2014:2-3).

Menurut Soemitro dalam bukunya yang berjudul Dasar-dasar Hukum Pajak dan Pajak Pendapatan (1990:5) diungkapkan bahwa:

“Pajak adalah iuran kepada kas negara berdasarkan Undang-Undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak mendapat jasa timbal (kontraprestasi), yang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk membayar pengeluaran umum.”

Definisi pajak dari berbagai ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pajak adalah kontribusi wajib rakyat untuk pemerintah guna membiayai pembangunan yang bersifat memaksa dan tidak dirasakan secara langsung.

b. Fungsi Pajak

Sebagaimana telah diketahui ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak dari berbagai definisi, terlihat adanya dua fungsi pajak menurut Priantara (2016:3) yaitu sebagai berikut:

1) Fungsi Pendanaan (*Budgetair*)

Fungsi penerimaan disebut juga fungsi utama pajak, atau fungsi fiskal yaitu pajak dipergunakan sebagai alat untuk memasukkan dana ke kas negara secara optimal berdasarkan undang-undang. Fungsi ini disebut fungsi utama karena fungsi inilah yang mempunyai historis pertama kali timbul karena merupakan suatu alat atau sumber untuk memasukkan uang sebanyak-banyaknya ke kas negara untuk membiayai pengeluaran negara. Upaya memasukkan uang sebanyak-

banyaknya ke kas negara dilakukan melalui kebijakan intensifikasi dan ekstensifikasi. Kebijakan intensifikasi pajak berkaitan dengan upaya menggali potensi pajak yang belum maksimal pengenaan pajaknya sedangkan kebijakan ekstensifikasi berkaitan dengan penambahan wajib pajak terdaftar.

2) Fungsi Mengatur (*Regulair*)

Fungsi mengatur disebut juga fungsi tambahan yaitu pajak digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang letaknya diluar bidang keuangan. Disebut sebagai fungsi tambahan karena hanya sebagai fungsi pelengkap dari fungsi utama pajak sebagai sumber pemasukan dan penerimaan dana bagi pemerintah, dalam hal mencapai tujuan tertentu maka pajak digunakan sebagai alat kebijaksanaan untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi mengatur pada ekonomi makro bukan merupakan fungsi yang utama akan tetapi merupakan hal yang penting sebagai instrumen kebijakan fiskal dari pemerintah yang menjadi mitra kebijakan moneter oleh Bank Sentral (Bank Indonesia).

c. Asas Pemungutan Pajak

Menurut Priantara (2016:8) terdapat tiga asas pemungutan pajak yang berlaku di Indonesia, yaitu:

1) Asas domisili atau tempat tinggal

Asas ini menyatakan bahwa negara berhak mengenakan pajak atas seluruh penghasilan wajib pajak yang berdomisili atau bertempat

tinggal di wilayahnya baik atas penghasilan yang berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Asas ini dipakai pada Pajak Penghasilan wajib pajak Orang Pribadi atau Badan di Indonesia sehingga setiap wajib pajak dalam negeri dikenakan pajak atas seluruh penghasilan yang diterima atau diperolehnya dari Indonesia dan dari luar Indonesia.

2) Asas sumber

Asas ini menyatakan bahwa negara berhak mengenakan pajak atas penghasilan yang bersumber atau berasal dari wilayahnya tanpa memperhatikan dimana tempat tinggal wajib pajak apakah di wilayahnya atau di luar wilayahnya. Ini berarti setiap penghasilan yang diterima atau diperoleh di Indonesia dikenakan Pajak Penghasilan. Asas ini dipakai pada Pajak Penghasilan Pasal 26 untuk wajib pajak luar negeri yang menerima atau memperoleh penghasilan dari Indonesia. Pajak yang dikenakan kepada wajib pajak luar negeri hanya atas penghasilan dari Indonesia dan segala penghasilan lainnya yang diterima wajib pajak luar negeri dari luar Indonesia tidak dikenakan pajak oleh Indonesia karena wajib pajak tersebut adalah wajib pajak luar negeri.

3) Asas kebangsaan

Asas ini menyatakan bahwa pengenaan pajak dihubungkan dengan status kewarganegaraan atau kebangsaan seorang wajib pajak. Contohnya adalah pajak bangsa asing yang dahulu pernah berlaku di

Indonesia. Besarnya pajak ini berbeda sesuai dengan kewarganegaraan atau kebangsaan seorang wajib pajak.

d. Sistem Pemungutan Pajak

Menurut Waluyo (2014:17) sistem pemungutan pajak dapat dibagi menjadi tiga yaitu:

1) Sistem *Official Assessment*

Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang. Ciri-ciri *Official Assessment System* adalah sebagai berikut:

- a) Wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang berada pada fiskus.
- b) Wajib pajak bersifat pasif.
- c) Utang pajak timbul setelah dikeluarkan surat ketetapan pajak.

2) Sistem *Self Assessment*

Sistem ini merupakan pemungutan pajak yang memberi wewenang, kepercayaan, tanggung jawab kepada wajib pajak untuk menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus dibayar.

3) Sistem *Withholding*

Sistem ini merupakan sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga untuk memotong atau memungut besarnya pajak yang terutang oleh wajib pajak.

e. Aspek Pajak

Masalah perpajakan tidaklah sederhana hanya sekedar menyerahkan sebagian penghasilan atau kekayaan seseorang kepada negara, tetapi coraknya terlihat bermacam-macam bergantung kepada pendekatannya. Dalam hal ini pajak dapat ditinjau dari berbagai aspek menurut Waluyo (2014:3-6), yaitu:

1) Aspek Ekonomi

Pajak merupakan penerimaan Negara yang digunakan untuk mengarahkan kehidupan ekonomi masyarakat menuju kesejahteraan. Meskipun kehidupan ekonomi sebagian besar mengandalkan mekanisme pasar bebas, mekanisme tersebut tidak akan berjalan apabila tidak ada pemerintah. Untuk menjalankan roda pemerintahan yang mampu menggerakkan secara efektif mekanisme pasar bebas, pemerintah memerlukan pajak dari masyarakat.

2) Aspek Hukum

Hukum Pajak di Indonesia mempunyai hierarki yang jelas dengan urutan, yaitu Undang-Undang Dasar 1945, Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, dan sebagainya. Hierarki ini dijalankan secara ketat, peraturan yang tingkatannya lebih rendah tidak boleh bertentangan dengan peraturan yang tingkatannya lebih tinggi. Keseluruhan ketentuan peraturan perundang-undangan ini.

3) Aspek Keuangan

Pajak dipandang sebagai bagian yang sangat penting dalam penerimaan negara. Jika dilihat dari penerimaan negara, kondisi keuangan tidak lagi semata-mata dari penerimaan negara berupa minyak dan gas bumi, tetapi lebih berupaya untuk menjadikan pajak sebagai primadona penerimaan negara.

4) Aspek Sosiologi

Pajak ditinjau dari segi masyarakat yaitu menyangkut akibat atau dampak terhadap masyarakat atas pungutan dan hasil apakah yang dapat disampaikan kepada masyarakat. Pajak sebagai sumber penerimaan negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan juga digunakan untuk membiayai pembangunan. Tujuannya adalah untuk memberikan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat secara merata dengan melakukan pembangunana di berbagai sektor.

4. Pajak Internasional

a. Dimensi Pajak Internasional

Pesatnya pertumbuhan ekonomi internasional turut mempengaruhi berkembangnya korporasi multinasional sebagai grup-grup perusahaan yang telah menembus batas-batas negara berkembang, sehingga menjadi unit-unit bisnis yang besar dan berkuasa (Sutedi, 2013:122). Tidak dapat dihindari, perusahaan multinasional yang mempunyai jangkauan luas lintas negara harus berkompetisi dengan perusahaan lain (Kurniawan, 2011:5). Negara-negara seperti ini seringkali menawarkan fasilitas-fasilitas untuk

menarik investasi seperti penurunan tarif pajak atau bahkan tidak mengenakan pajak (*tax haven country*). Keberadaan *tax haven country* tentunya akan merugikan negara lain yang tidak menerapkan kebijakan yang sama, *tax haven country* menimbulkan praktik yang tidak sehat dalam bidang perpajakan internasional, salah satunya ialah *transfer pricing*. Maka dari itu, diperlukan aturan untuk membatasi praktik yang tidak sehat di bidang perpajakan internasional.

Pajak Internasional berlandaskan oleh ketentuan pemajakan domestik yang berlaku terhadap wajib pajak dalam negeri yang memperoleh penghasilan di luar negeri dan wajib pajak luar negeri yang memperoleh penghasilan di Indonesia. Pajak internasional menurut Gunadi (1997) juga berlandaskan pada perjanjian perpajakan dan praktik perpajakan global. Pendapat para ahli tersebut menyimpulkan bahwa pajak internasional berbicara mengenai bagaimana pemajakan atas penghasilan orang asing atau perusahaan (badan) asing yang diterima dari Indonesia dan pemajakan atas penghasilan orang atau perusahaan (badan) Indonesia atas penghasilan yang diterima dari luar negeri, dengan berdasarkan undang-undang domestik dan undang-undang negara lain, serta perjanjian perpajakan (*tax treaty*) (Kurniawan, 2011: 6).

5. *Transfer Pricing*

a. Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang beroperasi melewati lintas batas antarnegara, yang memiliki hubungan istimewa, dapat berupa anak perusahaan, cabang perusahaan, atau agen, dengan berbagai tujuan salah satunya ialah meminimalkan pajak (Suandy, 2011:70). Menurut Gunadi dalam Suandy (2011:70), perusahaan multinasional diartikan sebagai perusahaan yang beroperasi di berbagai negara dengan membuka cabang serta mengorganisasikan anak perusahaannya, dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan multinasional ialah perusahaan yang beroperasi di berbagai negara dengan kegiatan yang bersifat internasional. Sumarsan (2015:237) menjelaskan masalah perusahaan multinasional dalam penentuan harga *transfer*, yaitu:

- 1) Perbedaan tarif pajak pada negara-negara. Strategi perusahaan multinasional adalah untuk memindahkan laba dari negara yang bertarif pajak tinggi ke negara yang bertarif pajak rendah. Jika pembeli adalah unit bisnis pada negara yang bertarif pajak rendah, maka harga beli diusahakan sekecil mungkin dan pada saat menjual dengan harga jual tinggi.
- 2) Hukum negara lain yang membatasi harga *transfer*.

b. Hubungan Istimewa

Menurut Kurniawan (2015:17-22) pengertian mengenai hubungan istimewa dapat dilihat dari 3 aspek yaitu:

1) Hubungan istimewa menurut Undang-undang PPh

Hubungan istimewa menurut Undang-Undang PPh dapat terjadi karena wajib pajak mempunyai penyertaan modal langsung atau tidak langsung paling rendah 25% (dua puluh lima persen) pada wajib pajak lain, atau hubungan antara wajib pajak dengan penyertaan paling rendah 25% (dua puluh lima persen) pada dua wajib pajak atau lebih, demikian pula hubungan antara dua wajib pajak atau lebih yang disebut terakhir.

Hubungan istimewa antara wajib pajak dapat juga terjadi karena wajib pajak menguasai wajib pajak lainnya atau dua atau lebih wajib pajak berada di bawah penguasaan yang sama baik langsung maupun tidak langsung. Faktor penguasaan tersebut dapat melalui manajemen atau penggunaan teknologi.

Hubungan keluarga baik sedarah maupun semenda dalam garis keturunan lurus dan atau ke samping satu derajat juga menimbulkan hubungan istimewa. Hubungan keluarga sedarah garis keturunan lurus adalah ayah, ibu, dan anak, sedangkan garis keturunan kesamping adalah saudara. Hubungan keluarga semenda garis keturunan lurus adalah mertua dan anak tiri, sedangkan garis keturunan kesamping adalah ipar.

2) Hubungan istimewa menurut Persetujuan Penghindaran Pajak

Berganda

Dalam hal suatu negara mempunyai persetujuan penghindaran pajak berganda (P3B) dengan negara lain, maka pengertian hubungan istimewa mengacu pada definisi hubungan istimewa yang diatur dalam P3B tersebut. *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) Model dan *United Nation* (UN) Model, sebagai model yang sering dijadikan acuan negara-negara di dunia dalam membuat P3B mengatur mengenai hubungan istimewa di pasal 9.

Pada intinya kedua model P3B tersebut menyatakan bahwa hubungan istimewa timbul dalam hal berikut:

- a) Suatu perusahaan dan suatu negara pihak pada persetujuan, baik secara langsung maupun tidak langsung turut serta dalam manajemen, pengawasan atau modal suatu perusahaan dari negara pihak pada persetujuan lainnya.
 - b) Orang dan badan yang sama, baik secara langsung maupun tidak langsung turut serta dalam manajemen, pengawasan atau modal suatu perusahaan di negara pihak pada persetujuan dan suatu perusahaan serta negara pihak lainnya pada persetujuan model P3B tidak menyebut secara jelas besarnya penyertaan modal. Dengan demikian, besarnya penyertaan modal yang dianggap menimbulkan hubungan istimewa tunduk pada undang-undang domestik masing-masing negara.
- 3) Hubungan istimewa menurut Standar Akuntansi Keuangan

Menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No.7, pihak-pihak yang dianggap mempunyai hubungan istimewa bila satu pihak mempunyai kemampuan untuk mengendalikan pihak lain atau mempunyai pengaruh signifikan atas pihak lain dalam mengambil keputusan dan operasional.

Pengendalian dapat terjadi melalui kepemilikan langsung anak perusahaan dengan lebih dari setengah hak suara dari suatu perusahaan, atau adanya kepentingan substansial dalam hak suara dan kekuasaan untuk mengarahkan kebijakan keuangan dan operasi manajemen perusahaan berdasarkan anggaran dasar atau perjanjian.

Pengaruh signifikan adalah pernyataan dalam pengambilan keputusan kebijakan keuangan dan operasi suatu perusahaan, tetapi tidak mengendalikan kebijakan itu. Pengaruh signifikan dapat dijalankan dengan berbagai cara, antara lain berdasarkan perwakilan dalam dewan komisaris atau penyertaan dalam proses perumusan kebijakan, transaksi antarperusahaan yang material, pertukaran karyawan manajerial atau ketergantungan pada informasi teknis. Pengaruh signifikan dapat diperoleh berdasarkan kepemilikan bersama, anggaran dasar atau perjanjian.

c. Transaksi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2017) transaksi diartikan sebagai persetujuan jual beli dalam perdagangan antara dua pihak. Selain itu, transaksi dalam hal *transfer pricing* menurut Peraturan Direktorat

Jenderal Pajak 43/PJ/2010 dalam Ilyas dan Suhartono (2012:292) dibagi menjadi 5 (lima) yaitu:

- 1) Transaksi berupa penjualan, pengalihan, pembelian, atau perolehan barang berwujud maupun barang tidak berwujud.
- 2) Sewa, royalti, atau imbalan lain yang timbul akibat penyediaan atau pemanfaatan harta berwujud maupun harta tidak berwujud.
- 3) Penghasilan atau pengeluaran sehubungan dengan penyerahan atau pemanfaatan jasa.
- 4) Alokasi biaya, dan yang terakhir ialah penyerahan atau perolehan harta dalam bentuk instrumen keuangan.
- 5) Penghasilan atau pengeluaran yang timbul akibat penyerahan atau perolehan harta dalam bentuk instrumen keuangan dimaksud.

Menurut Surat Direktur Pemeriksaan dan Penagihan Nomor S-153/PJ.04/2010 dalam Sumarsan (2015:232), suatu transaksi dalam *transfer pricing* merupakan salah satu atau kombinasi dari enam jenis transaksi berikut:

- 1) Penjualan barang atau penyerahan jasa atau barang tidak berwujud
- 2) Pembelian barang atau pemanfaatan barang berwujud
- 3) Imbalan jasa
- 4) Penggunaan barang tidak berwujud dan imbalan royalti
- 5) Pinjaman dan imbalan bunga
- 6) Pengalihan data

d. Prinsip Kewajaran dan Kelaziman Usaha

Menurut Kurniawan (2015:10-12), dalam ketentuan perpajakan di Indonesia, apabila dalam suatu transaksi terdapat hubungan istimewa, maka wajib pajak harus menerapkan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha. Prinsip kewajaran adalah sebuah prinsip yang mengatur bahwa dalam hal kondisi transaksi afiliasi (hubungan istimewa) sama dengan kondisi transaksi independen yang menjadi pembanding, maka harga dan keberadaan transaksi afiliasi harus sama dengan transaksi independen yang menjadi pembanding. Perihal kondisi transaksi afiliasi berbeda dengan independen, maka harga dan keberadaan transaksi afiliasi harus berbeda dengan transaksi independen yang menjadi pembanding dan nilai beda kondisi transaksi sama dengan nilai beda harga transaksi.

Prinsip kelaziman usaha adalah sebuah prinsip yang mengatur bahwa hasil dan keberadaan suatu transaksi afiliasi harus sama dengan transaksi independen yang dilakukan oleh pelaku usaha lainnya. Perihal kelompok industri waib pajak yang menjadi pembanding, nilai beda kondisi transaksi sama dengan nilai dari beda harga transaksi. Prinsip kewajaran dan prinsip kelaziman usaha pun dapat disimpulkan menjadi suatu prinsip yang mengatur bahwa suatu kondisi dalam hal transaksi, harga atau laba yang dilakukan antar pihak yang memiliki hubungan istimewa harus sama atau sebanding dengan pihak pembanding yang tidak memiliki hubungan istimewa.

e. *Transfer Pricing*

Pengertian dari *transfer pricing* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pengertian secara *netral* dan *peyoratif* atau menyimpang. Menurut Gunadi dalam Suandy (2011:71), *transfer pricing* secara *netral* diartikan sebagai penentuan harga atau imbalan sehubungan dengan penyerahan barang, jasa, atau pengalihan teknologi antar perusahaan yang mempunyai hubungan istimewa. Secara *peyoratif*, Gunadi dalam Suandy (2011:71) menjelaskan bahwa *transfer pricing* adalah suatu rekayasa manipulasi harga secara sistematis dengan maksud mengurangi laba, membuat seolah-olah perusahaan rugi, dan menghindari pajak atau bea di suatu negara (Suandy, 2011:71), sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa *transfer pricing* secara *netral* diartikan sebagai kebijakan harga suatu perusahaan yang melakukan transaksi dan hubungan istimewa, sedangkan secara *peyoratif* *transfer pricing* diartikan sebagai suatu upaya perusahaan untuk menggeser laba ke negara lain yang tarif pajaknya lebih rendah dan bertujuan untuk menghemat pajaknya.

f. *Transfer Pricing Document*

1) *Transfer pricing document* menurut OECD

OECD *Guidelines* dalam Kurniawan (2015:103-106) memberikan panduan dokumentasi untuk otoritas pajak dalam membuat aturan atau prosedur *transfer pricing document*. Panduan dokumentasi ini juga membantu wajib pajak dalam mengidentifikasi dokumen yang diperlukan untuk menunjukkan bahwa transaksi yang memiliki

hubungan istimewa tersebut telah memenuhi prinsip kewajaran dan kelaziman usaha serta untuk menyelesaikan permasalahan *transfer pricing* ketika dilakukan pemeriksaan. Aturan pembuatan *transfer pricing document* ini berkaitan erat dengan beban pembuktian (*burden of proof*). Seperti kita ketahui, Indonesia menganut sistem *self assesment*, maka dari itu beban pembuktian berada pada wajib pajak. wajib pajak harus bisa membuktikan kebenaran harga atau laba perusahaannya ketika otoritas pajak mempermasalahkannya, wajib pajak perlu untuk melakukan *transfer pricing document* yang memadai untuk keperluan pembuktian tersebut.

OECD *Guideliness* tidak menyebutkan secara khusus bukti yang harus disediakan ketika melakukan dokumentasi, tetapi memberikan panduan beberapa hal yang harus diperhatikan oleh wajib pajak antara lain dalam menetapkan harga *transfer* wajib pajak harus berusaha memenuhi prinsip kewajaran dan kelaziman usaha berdasarkan informasi harga atau laba wajar yang tersedia pada saat penetapan harga tersebut. Sebelum menetapkan harga *transfer*, wajib pajak juga harus memastikan bahwa penetapan tersebut dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Proses penetapan harga *transfer* harus dilakukan dengan sungguh-sungguh, dan wajib pajak harus menyediakan *transfer pricing document* secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Wajib pajak harus menyediakan bukti-bukti untuk dokumentasi tentang hal-hal yang sudah dilakukan guna

memenuhi prinsip kewajaran dan kelaziman usaha, yang meliputi dasar-dasar, faktor-faktor, dan metode dalam penetapan harga *transfer*.

Pada bulan September 2014, OECD mengeluarkan *Guidance on Transfer Pricing Documentation and Country by Country Reporting*. OECD menggunakan tiga tingkatan pendekatan dalam *transfer pricing document* yaitu *master file*, *local file*, dan *country by country reporting*. *Master file* berisikan informasi standar yang relevan untuk semua anggota kelompok perusahaan multinasional, memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai operasi perusahaan multinasional sebagai sebuah *group*. *Master file* memberikan informasi mengenai sifat operasi bisnis perusahaan di seluruh dunia, kebijakan *transfer pricing* keseluruhan *group* perusahaan, alokasi pendapatan dalam *group* perusahaan dan kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh entitas anggota *group* perusahaan multinasional.

Tujuan dari *master file* ialah untuk membantu otoritas pajak dalam mengevaluasi adanya risiko *transfer pricing* yang perlu menjadi perhatian dan memberikan *high level overview* atas operasi perusahaan multinasional. Kedua ialah *local file*, *local file* memberikan suatu informasi spesifik transaksi wajib pajak di suatu negara (lokal). *Local file* bertujuan untuk memberikan informasi bahwa transaksi yang dilakukan oleh wajib pajak sudah sesuai dengan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha, informasi dalam *local file* meliputi laporan keuangan, analisis kesebandingan, dan pemilihan metode *transfer pricing*. Ketiga

ialah *Country by Country Reporting*, yang berisikan informasi yang berkaitan dengan alokasi global pendapatan dan pajak perusahaan multinasional yang dibayar *group* di seluruh dunia, serta indikator atas kegiatan ekonomi para anggota *group* perusahaan multinasional.

2) Manfaat *Transfer pricing document*

Transfer pricing document merupakan suatu alat untuk membuktikan bahwa perhitungan pajak dari wajib pajak tersebut benar dan sudah sesuai dengan penerapan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha, maka dari itu *transfer pricing document* ini penting untuk dilakukan oleh wajib pajak. Manfaat dari *transfer pricing document* bagi wajib pajak antara lain ialah untuk menentukan harga *transfer pricing* yang sesuai dengan ketentuan perpajakan, untuk kelengkapan pengisian surat pemberitahuan (SPT), sebagai alat bukti ketika dilakukan pemeriksaan dan mengajukan upaya hukum seperti keberatan, banding, dan peninjauan kembali Kurniawan (2015: 103).

6. Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016

a. Wajib Pajak

1) Pengertian Wajib Pajak

Menurut pasal 2 ayat (3) UU PPh dalam Kurniawan (2011;10-12), subjek pajak dalam negeri ialah:

- a) Orang pribadi yang bertempat tinggal di Indonesia, orang pribadi yang berada di Indonesia lebih dari seratus delapan

puluh tiga hari dalam jangka waktu dua belas bulan, atau orang pribadi yang dalam suatu tahun pajak berada di Indonesia dan mempunyai niat untuk bertempat tinggal di Indonesia.

b) Badan yang didirikan atau bertempat kedudukan di Indonesia, kecuali unit tertentu dari badan pemerintah yang memenuhi kriteria:

- (1) Pembentukannya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan
- (2) Pembiayaannya bersumber dari APBN atau APBD
- (3) Penerimaannya dimasukkan dalam anggaran Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah
- (4) Pembukuannya diperiksa oleh aparat pengawasan fungsional negara
- (5) Warisan yang belum terbagi sebagai satu kesatuan menggantikan yang berhak.

Subjek pajak orang pribadi dalam negeri menjadi wajib pajak apabila telah menerima atau memperoleh penghasilan yang besarnya melebihi penghasilan tidak kena pajak. Subjek pajak badan dalam negeri menjadi wajib pajak sejak saat didirikan atau bertempat kedudukan di Indonesia.

Sedangkan subjek pajak luar negeri ialah:

- a) Orang pribadi yang tidak bertempat tinggal di Indonesia, orang pribadi yang berada di Indonesia tidak lebih dari seratus

delapan puluh tiga hari dalam jangka waktu dua belas bulan, dan badan yang tidak didirikan dan tidak bertempat kedudukan di Indonesia, yang menjalankan usaha atau melakukan kegiatan melalui bentuk usaha tetap di Indonesia

- b) Orang pribadi yang tidak bertempat tinggal di Indonesia, orang pribadi yang berada di Indonesia tidak lebih dari seratus delapan puluh tiga hari dalam jangka waktu dua belas bulan, dan badan yang tidak didirikan dan tidak bertempat kedudukan di Indonesia, yang apat menerima atau memperoleh penghasilan dari Indonesia tidak dari menjalankan usaha atau melakukan kegiatan melalui bentuk usaha tetap di Indonesia.

Subjek pajak luar negeri, baik orang pribadi maupun badan sekaligus merupakan wajib pajak, karena menerima dan/atau memperoleh penghasilan yang besumber dari Indonesia atau menerima dan/atau memperoleh penghasilan yang besumber dari Indonesia melalui bentuk usaha tetap di Indonesia.

2) Kewajiban perpajakan Internasional

Subjek Pajak Dalam Negeri atau SPDN dengan Subjek Pajak Luar Negeri atau SPLN memiliki dua pengertian yang berbeda seperti yang sudah dijelaskan di paragraf sebelumnya, tentunya sama halnya dengan kewajiban perpajakannya. Berbicara mengenai kewajiban perpajakan, terdapat tiga hal yang membedakan Subjek Pajak Dalam Negeri (SPDN) dan Subjek Pajak Luar Negeri (SPLN). Berikut ialah tabel

perbedaan subjek pajak dalam negeri dan luar negeri berdasarkan pemenuhan kewajiban perpajakannya :

Tabel 2. Perbedaan Subjek Pajak Dalam Negeri dan Luar Negeri

No	Subjek Pajak Dalam Negeri	Subjek Pajak Luar Negeri
1	Dikenai pajak atas penghasilan yang diterima atau diperoleh dari Indonesia atau dari luar Indonesia	Dikenai pajak atas penghasilan yang berasal dari sumber penghasilan di Indonesia
2	Dikenai pajak berdasarkan penghasilan neto dengan tarif umum	Dikenai pajak berdasarkan penghasilan bruto dengan tarif pajak sepadan
3	Wajib menyampaikan Surat Pemberitahuan Tahunan PPh sebagai sarana untuk menetapkan pajak yang terutang dalam satu tahun pajak	Tidak wajib menyampaikan Surat Pemberitahuan Tahunan PPh, karena kewajiban pajaknya dipenuhi melalui pemotongan pajak yang bersifat final

Sumber : Kurniawan (2011:14)

b. *Base Erosion Profit and Shifting* (BEPS)

1) Pengertian BEPS

Pada tahun 2014, isu mengenai BEPS semakin hangat dibicarakan oleh negara-negara G-20 dibawah presidensi Australia. Hal ini terjadi karena maraknya praktek yang dilakukan oleh perusahaan multinasional dengan secara sengaja menggeser labanya ke negara yang mengenakan tarif pajak rendah (*tax haven country*). BEPS merupakan suatu strategi perencanaan pajak (*tax planning*) yang memanfaatkan *gap* dan kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam peraturan

perundang-undangan perpajakan domestik untuk “menghilangkan” keuntungan atau mengalihkan keuntungan tersebut ke negara lain yang memiliki tarif pajak yang rendah atau bahkan bebas pajak (OECD, 2013). Awalnya, praktek BEPS tersebut digunakan perusahaan untuk perencanaan pajaknya (*tax planning*), tetapi dewasa ini praktek BEPS justru disalahgunakan oleh perusahaan multinasional (*aggressive tax planning*).

2) BEPS Action Plan

Melihat banyaknya permasalahan dalam hal penggeseran laba membuat berbagai negara akhirnya tidak tinggal diam. Permasalahan praktek BEPS bisa timbul secara langsung karena adanya celah (*loopholes*), kesenjangan (*gaps*), perselisihan (*friction*), atau ketidakcocokan (*mismatch*) dalam interaksi hukum pajak domestik diberbagai negara (OECD, 2013). Permasalahan-permasalahan tersebut mengakibatkan OECD mengambil langkah tegas untuk membuat BEPS Action plan yang berisi 15 Aksi. Berikut merupakan 15 Aksi yang dijabarkan dalam *Guideline Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting* yang di publikasikan oleh OECD dimana penelitian yang peneliti lakukan terfokus pada Aksi ke-13 mengenai *transfer pricing document* yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016.

Tabel 3. 15 Aksi dalam Melawan BEPS

Aksi	Tema
1	Mengatasi tantangan pemajakan atas transaksi digital (<i>Digital Economy</i>)
2	Mengatasi atau menetralkan efek dari skema-skema (<i>hybrid mismatch arrangements</i>)
3	Memperkuat peraturan <i>Controlled Foreign Company</i> (<i>Strengthen CFC rules</i>)
4	Mencegah erosi pajak yang dilakukan melalui pembebanan biaya bunga dan pembebanan biaya keuangan lainnya
5	Menanggulangi praktek perpajakan yang merugikan dengan lebih efektif serta memperhatikan transparansi dan substansi transaksi
6	Mencegah penyalahgunaan P3B (<i>treaty abuse</i>)
7	Mencegah penghindaran pajak melalui pemanfaatan aturan tentang BUT
8	Aksi ke-8 hingga ke-10 yaitu memastikan hasil penentuan harga <i>transfer</i> (<i>transfer pricing</i>) sejalan dengan penciptaan nilai (<i>value creation</i>)
11	Menciptakan metode untuk mengumpulkan dan menganalisa data terkait BEPS dan langkah-langkah untuk menindaklanjutinya
12	Mengharuskan pengungkapan perencanaan pajak yang agresif terhadap wajib pajak
13	Memperbaiki peraturan terkait dokumentasi <i>transfer pricing</i> ;
14	Membuat mekanisme penyelesaian sengketa pajak menjadi lebih efektif
15	Mengembangkan Multilateral Instrument (MLI) agar BEPS <i>Project</i> dapat terlaksana.

Sumber: Data diolah oleh peneliti berdasarkan publikasi OECD (2013)

c. Maksud dan Tujuan

Maksud dan tujuan dari dikeluarkannya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 menurut Direktorat Jenderal Pajak (2017) adalah untuk menunjang keterbukaan informasi serta transparansi setiap perusahaan yang akan melaporkan kegiatan *transfer pricing*nya, sehingga meminimalisir tingkat kecurangan karena akan meningkatkan detail transaksi setiap perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat berlaku adil dalam penentuan harga dengan pihak yang berafiliasi dengan pihak ketiga. Konsultan juga diharapkan untuk memberikan masukan terhadap perusahaan dalam menentukan kebijakan dengan membuat sebuah *budgeting* yang nantinya akan menjadi sumber data bagi perusahaan agar mampu membuat kebijakan. Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini juga sebagai alat untuk mempersiapkan *Automatic Exchange of Information* pada 2018.

d. Dasar Hukum

Sebelum Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini dikeluarkan, adapun peraturan yang mengatur mengenai *transfer pricing* antara lain ialah Peraturan Jenderal Pajak 43/PJ/2010 mengenai penerapan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha dalam transaksi antara wajib pajak dengan pihak yang mempunyai hubungan istimewa yang dikeluarkan pada tahun 2010, yang kemudian diubah menjadi Peraturan Jenderal Pajak 32/PJ/2011 yang dikeluarkan pada tahun 2011 dan yang terbaru ialah Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 mengenai jenis dokumen dan/atau informasi tambahan yang wajib disimpan oleh wajib pajak yang

melakukan transaksi dengan para pihak yang mempunyai hubungan istimewa yang dikeluarkan pada akhir tahun 2016 lalu sebagai penyempurna dari Peraturan Jenderal Pajak 32/PJ/2011.

e. Pokok-Pokok

Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini berisikan tambahan dokumen yang harus dipersiapkan dalam pembuatan *transfer pricing document*. *Transfer pricing document* ini nantinya akan dilaporkan dalam Surat Pemberitahuan Tahunan. Peraturan sebelumnya atau Peraturan Jenderal Pajak 32/PJ/2011 hanya diwajibkan menyelenggarakan dokumen lokal, namun dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini wajib pajak diwajibkan membuat dokumen induk dan laporan per negara.

Dokumen induk berisikan informasi mengenai grup usaha, seperti struktur dan bagan kepemilikan, serta negara masing-masing anggota, kegiatan usaha, kepemilikan harta tidak berwujud, aktivitas keuangan dan pembiayaan, serta laporan keuangan konsolidasi entitas induk dan informasi perpajakan transaksi afiliasi. Dokumen lokal berisikan informasi mengenai wajib pajak seperti identitas dan kegiatan usaha, informasi transaksi afiliasi dan independen, penerapan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha, serta informasi keuangan dan peristiwa/kejadian/fakta non-keuangan yang mempengaruhi pembentukan harga atau tingkat laba. Laporan per negara berisikan informasi alokasi penghasilan, pajak yang dibayar dan aktivitas usaha per negara dari seluruh anggota grup usaha dalam maupun luar negeri, serta daftar anggota grup usaha serta kegiatan usaha utama per negara.

Penyempurnaan PER 32/PJ/2011 menjadi Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini berisikan perubahan mengenai jenis dokumen, batasan transaksi, dan format penyusunan *transfer pricing document*. Kriteria wajib pajak yang membuat *transfer pricing document* (dokumen induk dan dokumen lokal) ialah:

- 1) Melakukan transaksi afiliasi dengan nilai peredaran bruto tahun pajak sebelumnya dalam satu tahun pajak lebih dari Rp 50.000.000.000,00.
- 2) Nilai transaksi afiliasi tahun pajak sebelumnya dalam satu tahun pajak lebih dari Rp. 20.000.000.000,00.
- 3) Pihak afiliasi yang berada di negara atau yurisdiksi dengan tarif Pajak Penghasilan lebih rendah dari pada tarif Pajak Penghasilan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 Undang-Undang Pajak Penghasilan.

Kriteria wajib pajak yang membuat *transfer pricing document* (dokumen induk, dokumen lokal dan laporan per negara) ialah:

- 1) Wajib pajak merupakan entitas induk dari suatu grup usaha memiliki peredaran bruto konsolidasi pada tahun pajak bersangkutan paling sedikit Rp. 11.000.000.000.000,00,-,
- 2) Wajib Pajak Dalam Negeri (WPDN) berkedudukan sebagai anggota grup usaha dan induk dari grup usaha merupakan Subjek Pajak Luar Negeri (SPLN) wajib menyampaikan tiga dokumen tersebut sepanjang negara tempat induk berdomisili tersebut tidak

mewajibkan penyampaian laporan per negara, tidak memiliki perjanjian dengan Indonesia mengenai pertukaran informasi perpajakan, atau memiliki perjanjian dengan Indonesia mengenai pertukaran informasi perpajakan, namun Indonesia tidak dapat memperoleh laporan per negara dari negara tersebut.

Format penyusunan *transfer pricing document* dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 sendiri diantaranya ialah:

- 1) Dokumen penentuan harga *transfer* wajib dibuat dalam bahasa indonesia.
- 2) Isi dokumen induk dan dokumen lokal harus memuat keterangan sesuai lampiran C dan D Peraturan Menteri Keuangan No. 213/PMK. 03/2016.
- 3) Dokumen induk dan dokumen lokal wajib dibuatkan ikhtisar sebagai lampiran Surat Pemberitahuan Tahunan Pajak Penghasilan Badan dengan format sesuai lampiran B Peraturan Menteri Keuangan No. 213/PMK. 03/2016, dan laporan per negara disusun dengan kertas kerja sesuai format lampiran F, G dan H Peraturan Menteri Keuangan No. 213/PMK. 03/2016.
- 4) Jangka waktu penyusunan *transfer pricing document* dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ialah ikhtisar dokumen induk dan dokumen lokal wajib disampaikan sebagai lampiran Surat Pemberitahuan Tahunan Pajak Penghasilan Badan Tahun Pajak yang bersangkutan dan laporan per negara untuk

Tahun Pajak 2016 dan seterusnya wajib disampaikan sebagai lampiran Surat Pemberitahuan Tahunan Pajak Penghasilan Badan Tahun Pajak berikutnya. Dokumen induk dan dokumen lokal harus tersedia paling lambat empat bulan setelah akhir tahun pajak dengan disertai surat tersedianya dokumen yang ditandatangani oleh pihak yang menyediakan dokumen, sedangkan laporan per negara harus tersedia paling lama dua belas bulan setelah akhir tahun pajak.

Sanksi Perpajakan dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016 sendiri ialah:

- 1) Apabila wajib pajak tidak melampirkan ikhtisar dokumen induk dan dokumen lokal atau laporan per negara, akan dikenakan sanksi berupa denda SPT PPh Badan tidak disampaikan sebesar Rp. 1.000.000,00 menurut pasal 7 (1) Undang-Undang Ketentuan Umum Perpajakan.
- 2) Apabila *transfer pricing document* diminta oleh Direktorat Jenderal Pajak, namun disampaikan oleh wajib pajak melebihi jangka waktu dan *transfer pricing document* disampaikan tidak menggunakan data dan informasi yang tersedia pada saat dilakukan transaksi (dokumen induk dan dokumen lokal) akan dikenakan sanksi bunga 2% per bulan menurut pasal 13 (2) Undang-Undang Ketentuan Umum Perpajakan.

- 3) Apabila *transfer pricing document* diminta oleh Direktorat Jenderal Pajak, namun tidak disampaikan oleh wajib pajak, maka dikenakan sanksi berupa kenaikan sebesar 50% menurut pasal 13 (3) huruf a Undang-Undang Ketentuan Umum Perpajakan.

Tentunya pemberlakuan sanksi untuk Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 memuat tentang jenis dokumen dan informasi tambahan yang harus disimpan wajib pajak yang melakukan transaksi dengan para pihak yang mempunyai hubungan istimewa dan tata cara pengelolaannya ini akan memberatkan wajib pajak karena seperti kita ketahui Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini termasuk peraturan yang baru namun sudah diterapkan dan langsung diberlakukan sanksi bagi yang tidak mematuhi.

- f. Penyempurnaan Peraturan Direktorat Jenderal Pajak PER 32/PJ/2011 menjadi Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016

Tabel 4. Perbandingan PER 32/PJ/2011 dengan PMK 213/03/2016

Keterangan	Peraturan Direktorat Jenderal Pajak 32/PJ/2011	Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016
Jenis Dokumen	Dokumen lokal (<i>local file</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumen lokal (<i>local file</i>) • Dokumen induk (<i>master file</i>) • Laporan per negara (<i>country by country report</i>).
Batasan Transaksi	Wajib membuat <i>Transfer Pricing Document</i> jika transaksi hubungan istimewa minimal Rp.	Dibagi 2 Kategori: 1. Wajib membuat dokumen induk dan dokumen lokal jika:

Keterangan	Peraturan Direktorat Jenderal Pajak 32/PJ/2011	Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016
	10.000.000.000,- dalam 1 (satu) tahun pajak	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai peredaran bruto Tahun Pajak sebelumnya dalam satu Tahun Pajak lebih dari Rp 50.000.000.000,00, • Nilai transaksi afiliasi tahun pajak sebelumnya dalam satu tahun pajak lebih dari Rp 20.000.000.000,00, dan • Pihak afiliasi yang berada di negara atau yurisdiksi dengan tarif Pajak Penghasilan lebih rendah dari pada tarif Pajak Penghasilan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 UU PPh. <p>2. Wajib membuat dokumen induk, dokumen lokal dan laporan per negara jika Wajib Pajak yang merupakan Entitas Induk dari suatu Grup Usaha yang memiliki peredaran bruto konsolidasi pada Tahun Pajak</p>

Keterangan	Peraturan Direktorat Jenderal Pajak 32/PJ/2011	Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016
		bersangkutan paling sedikit Rp 11.000.000.000.000,00 -
Ikhtisar dan Kertas Kerja	Tidak wajib melampirkan Ikhtisar dan Kertas Kerja	Wajib melampirkan Ikhtisar dan Kertas Kerja
Bahasa <i>Transfer Pricing Document</i>	Bisa menggunakan bahasa negara induk perusahaan	Wajib menggunakan bahasa Indonesia
Surat Pernyataan Ketersediaan <i>Transfer Pricing Document</i>	Tidak wajib melampirkan Surat Pernyataan Ketersediaan <i>Transfer Pricing Document</i>	Wajib melampirkan Surat Pernyataan Ketersediaan <i>Transfer Pricing Document</i>

Sumber: Data diolah oleh peneliti dari www2.deloitte.com (2017)

7. Knowledge Management

Knowledge management menurut Fernandez dan Sabherwal (2010:39-50) dapat didefinisikan sebagai melakukan apa yang diperlukan untuk memaksimalkan sumber daya. Oleh karena itu, secara singkat *knowledge management* dapat didefinisikan sebagai melakukan apa yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber pengetahuan. Penting untuk menekankan bahwa definisi *knowledge management* dapat diterapkan pada tingkat individu maupun organisasi tergantung pada tingkat, sumber pengetahuan yang relevan dengan keputusan, sasaran, dan strategi organisasi atau perusahaan. Selain itu, sumber pengetahuan mengacu tidak hanya pada pengetahuan yang dimiliki oleh individu atau organisasi tetapi juga

pengetahuan yang berpotensi diperoleh (dengan biaya tertentu jika perlu) dari individu atau organisasi lain.

Mempertimbangkan dampak pengetahuan terhadap individu dan organisasi, tujuan manajemen pengetahuan adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan melihat sejauh mana pengetahuan memfasilitasi pencapaian tujuan individu atau organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan dengan cara yang hemat biaya, sehingga manfaat manajemen pengetahuan melebihi biaya untuk melakukannya. *Knowledge management* secara umum dimaksudkan untuk menemukan pengetahuan baru, menangkap pengetahuan yang ada, berbagi pengetahuan dengan orang lain, atau menerapkan pengetahuan.

Manajemen pengetahuan dapat didefinisikan sebagai melakukan aktivitas yang terlibat dalam menemukan, menangkap, berbagi, dan menerapkan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dengan cara yang hemat biaya. Manajemen pengetahuan bergantung pada salah satu aspek yaitu *foundations knowledge management* yang luas dan berjangka panjang. *Foundations knowledge management* salah satunya mencakup infrastruktur *knowledge management*. Infrastruktur *knowledge management* mencerminkan pondasi jangka panjang untuk manajemen pengetahuan. Dalam konteks organisasi, infrastruktur *knowledge management* mencakup lima komponen utama (budaya organisasi, struktur organisasi, infrastruktur teknologi informasi, pengetahuan umum, dan lingkungan fisik).

Tabel 5. A Summary of Knowledge Management Infrastructure

<i>Organization Culture</i>	1. <i>Understanding of the value of KM practices</i>
	2. <i>Management support for KM at all levels</i>
	3. <i>Incentives that reward knowledge sharing</i>
	4. <i>Encouragement of interaction for the creation and sharing of knowledge</i>
<i>Organization Structure</i>	1. <i>Hierarchical structure of the organization (decentralization, matrix structures, emphasis on “leadership” rather than “management”)</i>
	2. <i>Communities of practice</i>
	3. <i>Specialized structures and roles (Chief Knowledge Officer, KM department, traditional KM units)</i>
<i>Information Technology Infrastructure</i>	1. <i>Reach</i>
	2. <i>Depth</i>
	3. <i>Richness</i>
	4. <i>Aggregation</i>
<i>Common Knowledge</i>	1. <i>Common language and vocabulary</i>
	2. <i>Recognition of individual knowledge domains</i>
	3. <i>Common cognitive schema</i>
	4. <i>Shared norms</i>
	5. <i>Elements of specialized knowledge that are common across individuals</i>
<i>Physical Infrastructure</i>	1. <i>Design of buildings (offices, meeting rooms, hallways)</i>
	2. <i>Spaces specifically designed to facilitate informal knowledge sharing (coffee rooms, cafeterias, water coolers)</i>

Sumber: Data diolah oleh peneliti dari Fernandez dan Sabherwal (2018)

1) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan norma dan kepercayaan yang membimbing perilaku anggota organisasi. Atribut budaya organisasi yang

memungkinkan mencakup pemahaman nilai praktik KM, dukungan manajemen untuk KM di semua tingkat, insentif yang memberi penghargaan pada berbagi pengetahuan, dan dorongan interaksi untuk penciptaan dan berbagi pengetahuan.

Pemahaman akan nilai dari manajemen pengetahuan yaitu setiap orang harus memahami sifat budaya dan pengaruhnya terhadap organisasi, serta menilai kekuatan yang mendukung budaya sekarang dan kelemahan yang perlu diubah yaitu mengubahnya dengan pengetahuan. Dukungan manajemen di semua level sangat berpengaruh dalam manajemen pengetahuan, kurangnya manajemen puncak justru akan mengakibatkan terhambatnya pengetahuan. Organisasi juga harus memiliki pemimpin yang melatih, membantu, memberikan motivasi, dan menjadi pendorong dalam pengambilan keputusan. Memberi penghargaan kepada karyawan yang mensharing atau unggul knowledgenya. Dorongan dari suatu interaksi untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan, apabila suatu budaya organisasi hanya menekankan pada kinerja individu bukan tim maka akan terjadi penimbunan informasi dan menciptakan hambatan dalam berbagi pengetahuan.

2) Struktur Organisasi

Manajemen pengetahuan sangat bergantung pada struktur organisasi. struktur hierarkis organisasi mempengaruhi orang-orang yang dengannya masing-masing individu sering berinteraksi, dan kepada atau dari siapa ia berpotensi melakukan *transfer* pengetahuan. Struktur matriks dan

penekanan pada "kepemimpinan" dan bukan pada "manajemen" juga memfasilitasi pembagian pengetahuan yang lebih besar terutama dengan memotong batas-batas departemen tradisional. struktur organisasi dapat memfasilitasi pengelolaan pengetahuan melalui komunikasi praktek. Komunitas praktik adalah kelompok individu organik dan kelompok individu yang tersebar secara geografis atau organisasi namun berkomunikasi secara teratur untuk mendiskusikan masalah kepentingan bersama (Lave and Wenger 1991).

Mempengaruhi orang-orang yang satu sama lain sering berinteraksi dan kepada atau dari siapa ia berpotensi melakukan *transfer* pengetahuan. Komunitas praktik adalah sekelompok individu atau organisasi yang tersebar secara geografis namun berkomunikasi secara teratur untuk mendiskusikan masalah kepentingan bersama. Struktur organisasi dapat memfasilitasi pengelolaan pengetahuan melalui struktur dan peran khusus yang secara khusus mendukung manajemen pengetahuan.

3) Infrastruktur Teknologi Informasi

Manajemen pengetahuan juga difasilitasi oleh infrastruktur teknologi informatika informasi. Meskipun teknologi dan sistem informasi tertentu dikembangkan secara langsung untuk mengejar pengelolaan pengetahuan, infrastruktur teknologi informasi keseluruhan organisasi, yang dikembangkan untuk mendukung kebutuhan sistem informasi organisasi, juga memfasilitasi pengelolaan pengetahuan. Infrastruktur teknologi

informasi mencakup teknologi pengolahan data, penyimpanan, dan komunikasi.

Hal ini mencakup keseluruhan spektrum sistem informasi organisasi, termasuk sistem pemrosesan transaksi dan sistem informasi manajemen. Terdiri dari database (DB) dan gudang data, serta sistem perencanaan sumber daya perusahaan. Salah satu cara yang mungkin untuk melihat secara sistematis infrastruktur TI adalah dengan cara yang benar pertimbangkan kemampuan yang diberikannya dalam empat aspek penting: mencapai, kedalaman, kekayaan, dan agregasi (Daft dan Lengel 1986; Evans dan Wurster 1999).

Jangkauan berkaitan dengan akses dan koneksi serta efisiensi akses tersebut. Kedalaman berfokus pada detail dan jumlah informasi yang dapat dikomunikasikan secara efektif oleh media. Kekayaan di dalam teknologi informasi didasarkan pada kemampuannya untuk memberikan banyak informasi secara bersamaan, memberikan umpan balik yang cepat, dapat menyampaikan pesan dengan baik, dan menggunakan bahasa yang umum untuk menyampaikan pesan. Kumpulan dari semua data dan informasi yang telah dikumpulkan dari jangkauan, kedalaman, dan kekayaan.

4) Pengetahuan Umum

Pengetahuan umum (Grant 1996) merupakan komponen penting lain dari infrastruktur yang memungkinkan manajemen pengetahuan. Ini mengacu pada pengalaman kumulatif organisasi dalam memahami kategori pengetahuan dan aktivitas dan prinsip pengorganisasian yang mendukung

komunikasi dan koordinasi (Zander dan Kogut 1995). Pengetahuan eksklusif memberi kesatuan pada organisasi. Ini mencakup: bahasa dan kosa kata yang umum, pengakuan terhadap domain pengetahuan individu, skema kognitif umum, norma bersama, dan elemen pengetahuan khusus yang umum dimiliki oleh individu yang berbagi pengetahuan (Grant 1996; Nahapiet dan Ghoshal 1998).

Dalam pengetahuan umum, suatu pengetahuan akan lebih mudah diterima apabila bahasa dan kosa kata yang digunakan merupakan bahasa dan kosa kata yang umum, jelas, dan mudah dimengerti oleh penerima informasi. Pengetahuan seorang individu harus diakui untuk menumbuhkan kepercayaan agar dapat dipertanggungjawabkan. Potensi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu sehubungan dengan bagaimana cara memperoleh, memproses, dan menggunakan informasi. Pengetahuan mendasari suatu norma yang berisi perintah dan larangan bahkan berguna untuk memberi petunjuk kepada manusia bagaimana seorang harus bertindak dalam masyarakat serta perbuatan-perbuatan mana yang harus dijalankan dan perbuatan-perbuatan mana yang harus dihindarkan, Norma-norma tersebut dapat dipertahankan dengan memberi sanksi-sanksi berupa ancaman hukuman terhadap siapa saja yang melanggarnya.

5) Lingkungan fisik

Lingkungan fisik dalam organisasi sering dianggap remeh, namun merupakan suatu fondasi penting yang menjadi dasar *knowledge*

management. Lingkungan fisik meliputi desain bangunan dan pemisahan antara keduanya seperti lokasi, ukuran, jenis kantor, tipe, nomor, serta sifat ruang pertemuan. Lingkungan fisik dapat mendorong *knowledge management* dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk bertemu dan berbagi gagasan. Meskipun berbagi pengetahuan sering tidak dilakukan di dalam lingkungan, akan tetapi lingkungan memberikan tempat di mana para karyawan belajar dari dan berbagi wawasan satu sama lain. Tabel 5 merangkum lima dimensi infrastruktur KM, yang menunjukkan atribut utama yang terkait dengan masing-masing dimensi.

8. Penyiapan

a. Pengertian Penyiapan

Penyiapan menurut KBBI (2016) adalah suatu proses, cara, perbuatan menyiapkan atau menyudahkan sesuatu. Menurut beberapa ahli seperti Lewin (1951) kesiapan diartikan sebagai kepercayaan anggota organisasi, sikap, dan tujuan mengenai sejauh mana perubahan diperlukan, merupakan suatu kapasitas organisasi untuk berhasil membuat perubahan-perubahan. Menurut Schein (1979), kesiapan ialah suatu perilaku baik itu penolakan atau dukungan untuk upaya perubahan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesiapan ialah sikap atau perilaku untuk memberikan respon terhadap sesuatu untuk perubahan.

b. Tolak ukur penyiapan

Menurut Martinsusilo dalam Siahaan (2009), terdapat dua komponen utama atau tolak ukur dalam penyiapan yaitu kemampuan dan keinginan.

Kemampuan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016) adalah kesanggupan, kecakapan, kekuatan, kita berusaha dengan kemampuan diri sendiri. Menurut beberapa ahli yaitu Greenberg dan Baron (2003:100) kemampuan diartikan sebagai kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas. Kemampuan oleh Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:339) juga diartikan sebagai kapabilitas yang dimiliki seseorang yang relatif stabil untuk mewujudkan rentang aktifitas tertentu yang berbeda tetapi berhubungan (Wibowo, 2015:93).

Keinginan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016) adalah perihal ingin, hasrat, kehendak, dan harapan. Menurut Mangkunegara (2005:5) keinginan ialah hasrat seseorang yang jika tidak dipenuhi tidak akan mempengaruhi kehidupan. Peneliti hanya mengambil satu komponen dalam tolak ukur penyiapan yaitu kemampuan, karena Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini sudah disahkan oleh pemerintah dan harus diterapkan oleh wajib pajak, sehingga ingin atau tidak ingin tetap harus diterapkan.

Menurut Fernandez dan Sabherwal (2010:42) kemampuan wajib pajak berkaitan erat dengan pengetahuan, dimana pengetahuan dapat dilihat dari infrastruktur yang didalamnya terdapat budaya organisasi. Budaya organisasi mencerminkan norma dan kepercayaan yang membimbing perilaku anggota organisasi. Atribut dari budaya organisasi mencakup pemahaman nilai praktik manajemen pengetahuan, dukungan manajemen untuk manajemen pengetahuan di semua tingkat, insentif yaitu memberi

penghargaan pada berbagi pengetahuan, dan dorongan interaksi untuk penciptaan dan berbagi pengetahuan.

9. Hambatan

a. Pengertian Hambatan

Lingkungan merupakan faktor utama pendorong terjadinya perubahan atas suatu perusahaan beserta pengelolaannya, yang sulit untuk dilihat ialah kompleksitas dari pengaruh-pengaruh dan kekuatan-kekuatan tersebut terhadap dinamika organisasi. Seorang psikolog Kurt Lewin mengembangkan suatu model analisis kekuatan lapangan, bagaimana suatu proses perubahan terjadi. Model analisis lapangan ini di sisi lain menampilkan kekuatan yang memaksa terjadinya perubahan seperti teknologi komputer, persaingan di tingkat lokal maupun global, dan kondisi demografi dalam suatu organisasi, akan tetapi di sisi lain analisis ini juga menampilkan penolakan terhadap perubahan, yang berkaitan dengan perilaku pegawai atau pekerja yang menghambat terjadinya proses perubahan (Sopiah, 2008:70)

Menurut Kreitner dan Kinicki (2004:685), penolakan terhadap perubahan merupakan suatu respon emosional atau perilaku terhadap ancaman nyata atau tidak nyata rutinitas kerja sehari-hari. Hambatan menurut KBBI (2017) ialah merupakan sesuatu yang membuat pekerjaan menjadi lambat atau tidak lancar. Suatu stabilitas akan tercapai apabila

kekuatan pendorong dan penghambat seimbang, karena kedua faktor tersebut merupakan kekuatan yang sama pada sisi yang berlawanan.

b. Tolak Ukur Hambatan

Lewin dalam Sopiah (2008:71-72) mengidentifikasi enam faktor utama penghambat terjadinya perubahan:

1) *Direct Cost*

Alasan yang berkenaan dengan biaya (ongkos) yang harus ditanggung akibat adanya perubahan yang membutuhkan biaya yang banyak dan para pekerja khawatir akan berkurang pendapatannya dibanding dengan pendapatan yang mereka peroleh sebelumnya.

2) *Saving Face*

Menunjukkan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah. Perubahan dianggap sebagai suatu strategi politik untuk mengatakan bahwa orang yang mendorong terjadinya perubahan sebagai orang yang tidak memiliki kompetensi.

3) *Fear of the Unknown*

Seseorang menghambat suatu perubahan karena mereka khawatir tidak bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang baru.

4) *Breaking Routin*

Seseorang cenderung mempertahankan rutinitas karena mereka telah nyaman dengan situasi yang ada.

5) *Incongruent Organizational Systems*

Sistem organisasi tidak mendorong terjadinya perubahan yang berkaitan dengan penggajian atau upah, seleksi, pelatihan, dan sistem kontrol.

6) *Incongruent Team Dynamics*

Tim perubahan dimaksudkan untuk menciptakan norma-norma baru yang mungkin kurang dapat diterima oleh para anggota organisasi.

Lewin dalam Sopiah (2008:73-75) juga mengidentifikasi enam faktor pendorong perubahan yaitu:

1) Komunikasi

Komunikasi bisa mengurangi kekuatan penghambat, yaitu dengan memberikan informasi secara terus-menerus mengenai apa yang dapat mereka terapkan dengan adanya upaya perubahan. Walaupun membutuhkan waktu dan biaya, namun komunikasi berpotensi mengurangi rasa khawatir atas perubahan norma-norma secara menyeluruh jika upaya perubahan terjadi.

2) Pelatihan

Pelatihan dalam hal ini di contohkan sebagai berikut, ketika suatu perusahaan memperkenalkan *database* pemasaran yang baru, hal itu tentunya akan membuat para pekerja merasa perlu untuk melakukan penyesuaian perilaku agar dapat meningkatkan keuntungan dari penggunaan sistem yang baru diberlakukan tersebut.

3) Peran Aktif Pekerja

Membuat para pekerja ikut berperan aktif dalam program perubahan merupakan cara yang efektif untuk mengurangi kekuatan penghambat karena hal itu akan menciptakan rasa memiliki di kalangan pekerja yang terlibat.

4) Manajemen Stres

Bagi sebagian besar orang, perubahan organisasi merupakan pengalaman yang penuh tekanan. Perubahan menciptakan ancaman terhadap kehormatan atau martabat dan ketidakpastian pada masa depan. Komunikasi, pelatihan, keterlibatan aktif para pekerja bisa mengurangi faktor penyebab stres. Perusahaan dirasa perlu menggunakan manajemen stres untuk membantu para pekerjanya mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi.

5) Negosiasi

Perubahan organisasi dalam skala besar merupakan aktivitas politik. Orang merasa tertarik dan menggunakan kemampuan yang mereka miliki untuk meyakinkan bahwa situasi yang terjadi saat itu sejalan dengan kebutuhan dan nilai-nilai pribadi mereka.

6) Paksaan

Berbagai jenis paksaan dapat memacu terjadinya perubahan akan tetapi tidak dapat menumbuhkan komitmen pada upaya-upaya perubahan. Pada saat tertentu model paksaan diperlukan bila taktik yang lain sudah tidak dapat dijalankan secara efektif.

Menurut MCS Shane dan Glinow (2003:690), terdapat enam strategi untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan:

Tabel 6. Strategi untuk Mengatasi Penolakan terhadap Perubahan

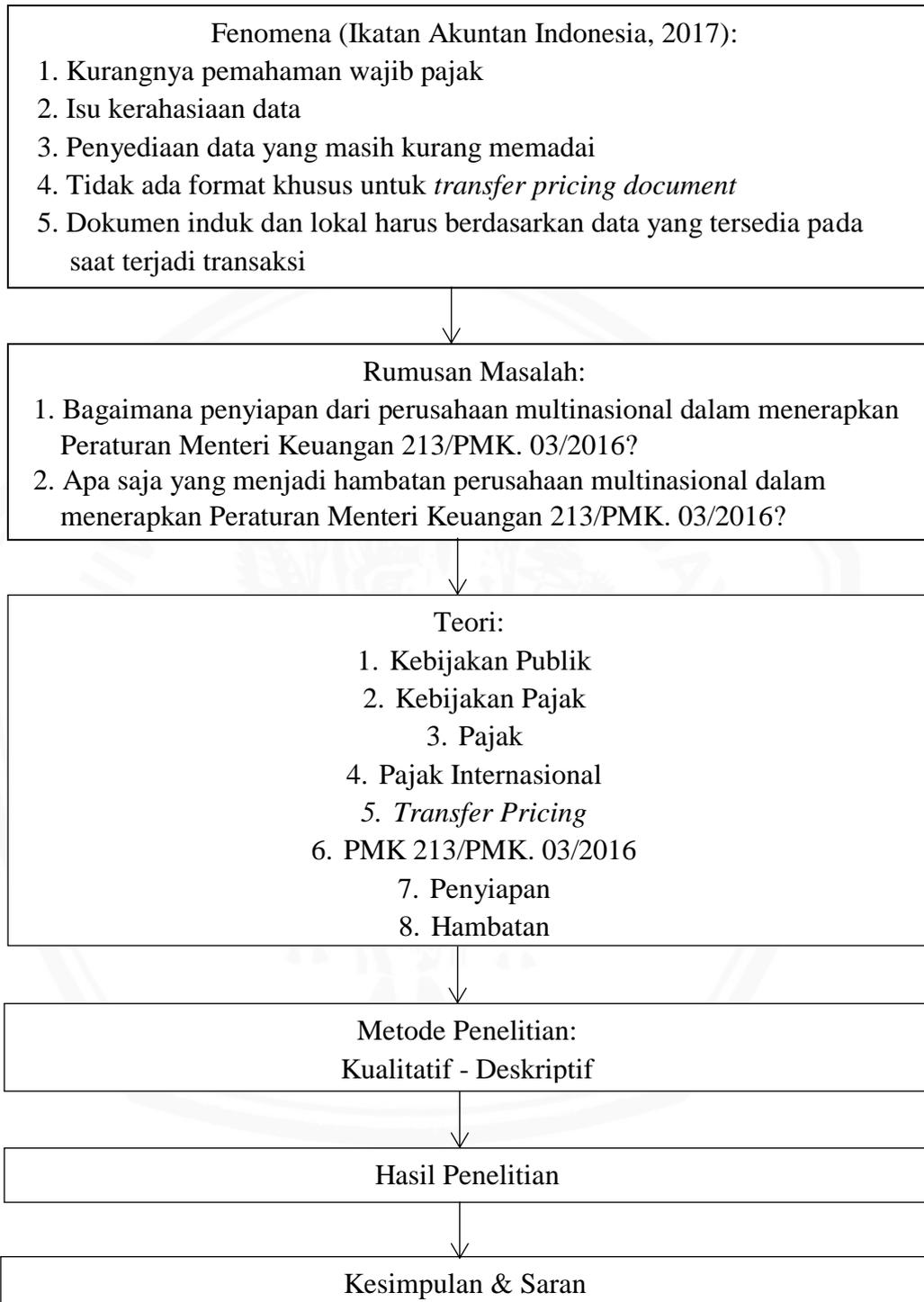
No	Pendekatan	Situasi	Kelebihan	Kekurangan
1.	<i>Education and Communication</i>	Dimana ada kekurangan informasi atau informasi dan analisis yang tidak tepat	Setelah dibujuk, orang akan sering membantu pelaksanaan perubahan	Bisa sangat memakan waktu jika banyak orang dilibatkan
2.	<i>Participation and Involvement</i>	Dimana penggagas tidak memiliki semua informasi yang mereka butuhkan untuk merancang perubahan dan dimana orang lain memiliki kekuatan yang cukup untuk menolaknya	Orang-orang yang berpartisipasi akan berkomitmen untuk menerapkan perubahan dan setiap informasi yang relevan yang mereka miliki akan diintegrasikan ke dalam rencana perubahan	Bisa sangat menyita waktu jika partisipan merancang perubahan yang tidak tepat
3.	<i>Facilitation and Support</i>	Dimana orang menolak karena masalah penyesuaian	Tidak ada pendekatan lain yang bekerja dengan baik dengan	Bisa memakan waktu mahal dan tetap gagal dengan

Lanjutan Tabel 6. Strategi untuk Mengatasi Penolakan terhadap Perubahan

No	Pendekatan	Situasi	Kelebihan	Kekurangan
			masalah penyesuaian	
4.	<i>Negotiation and Agreement</i>	Di mana seseorang atau beberapa kelompok jelas akan kalah dalam perubahan dan di mana kelompok tersebut memiliki kekuatan yang besar untuk menolaknya	Terkadang cara ini relatif mudah untuk menghindari perlawanan besar	Bisa terlalu mahal dalam banyak kasus jika mengingatkan orang lain untuk menegosiasikan kepatuhan
5.	<i>Manipulation and Cooptation</i>	Dimana taktik lain tidak akan bekerja atau terlalu mahal	Ini bisa menjadi solusi yang relatif cepat dan murah untuk mengatasi masalah perlawanan	Dapat menyebabkan masalah di masa depan jika orang merasa dimanipulasi
6.	<i>Explicit and Implicit Coercion</i>	Dimana kecepatan sangat penting dan dimana pengusul perubahan memiliki kekuatan yang cukup besar	Cepat dan bisa mengatasi segala jenis perlawanan	Bisa beresiko jika membuat orang marah pada pengagasannya

Sumber: Diolah oleh peneliti dari MCS Shane dan Glinow (2003:690)

10. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Kerangka Pemikiran
Sumber: Data diolah Peneliti (2018)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif menekankan analisis proses berfikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antar fenomena yang diamati dan menggunakan logika ilmiah untuk menjawab permasalahan yang dihadapi (Gunawan, 2013:80). Kemudian pendekatan kualitatif Menurut Emzir (2010:3) adalah penelitian yang mengumpulkan data lebih mengambil bentuk kata-kata atau gambar dari pada angka-angka. Hasil penelitian tertulis berisi kutipan-kutipan dari data untuk mengilustrasikan dan menyediakan bukti presentasi. Data tersebut dapat berupa transkrip wawancara, catatan lapangan, fotografi, *videotape*, dokumen pribadi, memo, dan rekaman-rekaman resmi lainnya.

Alasan Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin memperoleh informasi secara tepat dan akurat berdasarkan fakta yang terkait dengan penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 atas penyiapan perusahaan multinasional yang melakukan transaksi dan mempunyai hubungan istimewa. Tujuan dari penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif ini adalah untuk menjelaskan dan menggambarkan secara sistematis bagaimana penyiapan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dan apa saja yang menjadi hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan

Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. Sehingga peneliti dapat memperoleh informasi untuk menjawab permasalahan terkait dengan penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 atas penyiapan perusahaan multinasional yang melakukan transaksi dan mempunyai hubungan istimewa secara akurat, dan hubungan antar fenomena yang diamati, serta informasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat diterima dengan baik.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah batasan studi terhadap objek penelitian dan menjelaskan serta menetapkan masalah yang menjadi perhatian dalam penelitian. Masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada suatu fokus. Menurut Gunawan (2013:109-110) penentuan fokus suatu penelitian memiliki dua tujuan. Pertama, penentuan fokus untuk membatasi studi, yang artinya adalah dengan adanya fokus penelitian dapat dibatasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan. Kedua, penentuan fokus secara efektif akan menetapkan data yang harus dicari. Data yang dikumpulkan hanyalah data yang relevan dengan fokus penelitian.

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penyiapan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.
 - a. Penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi budaya organisasi.

2. Apa saja yang menjadi hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.
 - a. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *direct cost* (biaya yang ditanggung akibat perubahan).
 - b. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *saving face* (anggapan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah).
 - c. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *fear of the unknown* (takut tidak bisa menyesuaikan diri dengan perubahan).
 - d. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *breaking routine* (mempertahankan rutinitas karena nyaman dengan situasi yang ada).
 - e. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent organizational systems* (sistem organisasi tidak mendorong terjadinya perubahan).
 - f. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent team dynamics* (adanya tim perubahan yang kurang dapat diterima oleh anggota organisasi).

C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini dilakukan di Kota Gresik. Peneliti memilih Kota Gresik sebagai lokasi penelitian karena Kota Gresik dikenal sebagai salah satu kawasan industri utama di Jawa Timur. Kota Gresik tentunya terdapat banyak transaksi arus barang dan jasa, serta perusahaan nasional dan multinasional yang bergerak di bidang barang, jasa, maupun manufaktur.

Situs penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT. Sura Indah Wood Industries. PT. Sura Indah Wood Industries merupakan suatu perusahaan multinasional yaitu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang *housing component* dan memiliki perusahaan afiliasi di Jepang. PT. Sura Indah Wood Industries adalah perusahaan multinasional yang menyelenggarakan dan melaporkan *transfer pricing document* serta bersedia untuk dijadikan tempat penelitian. PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 memiliki hambatan dari sisi biaya dalam pelaksanaannya. Peneliti ingin mengetahui bagaimana penyiapan serta apa saja hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Tujuannya adalah untuk memberikan informasi yang akurat dan relevan agar mendapatkan hasil yang terbaik dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung tanpa adanya perantara. Sumber data primer dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan. Penelitian ini menggunakan data primer dari hasil wawancara berupa kata-kata berdasarkan pedoman wawancara yang telah sesuai dan diperoleh dari pihak PT. Sura Indah Wood Industries yaitu manajer akuntansi dan pajak serta staf pajak yang menangani *transfer pricing document*.

Kedua informan tersebut dipilih karena merupakan kepala dan staf yang bertugas menyelenggarakan Surat Pemberitahuan Tahunan PPh Badan yang di dalamnya terdapat *transfer pricing document*. Pengalaman kerja yang sudah lebih dari 1 tahun membuat kedua informan ini tentunya sudah cukup paham dengan proses pembuatan *transfer pricing document*. Bertugas dalam pembuatan *transfer pricing document*, membuat kedua informan tersebut mengetahui dan memahami aturan terkait pembuatan *transfer pricing document* yaitu Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, bagaimana penyiapan dalam menerapkan aturan mengenai *transfer pricing document*, serta apa saja hambatan dalam menerapkan aturan tersebut, sehingga menurut peneliti informan tersebut cukup sesuai dengan tujuan penelitian ini.

2. Data sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung. Penelitian ini menggunakan data sekunder dari dokumen-dokumen yang didapatkan peneliti yaitu Profil Perusahaan, Struktur Organisasi, *Flowchart* Proses

Pembuatan Bahan Baku, *Flowchart* Proses Produksi, SPT Tahunan PPh Badan, Ikhtisar *Transfer Pricing Document*, Bukti Penerimaan Surat, Bukti Penerimaan Negara, Sertifikat mengikuti Sosialisasi dan *Workshop*, serta Surat Keputusan Penetapan Wajib Pajak dengan Kriteria Tertentu (Wajib Pajak Patuh).

E. Pengumpulan Data

1. Wawancara

Mulyana (2013:180) menjelaskan wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian skripsi ini adalah wawancara semi-terstruktur. Wawancara semi-terstruktur adalah wawancara dengan pertanyaan yang bersifat terbuka tetapi tetap sesuai dengan tema dan alur permasalahan yang dibatasi dengan format wawancara (Herdiansyah, 2015:190-192).

Peneliti menggunakan pedoman wawancara agar peneliti dapat berbicara lebih terstruktur dalam pelaksanaan wawancara. Pedoman wawancara adalah panduan pertanyaan yang akan ditanyakan kepada informan dalam proses wawancara. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini ditujukan kepada manajer *finance and tax* serta staf pajak PT. Sura Indah Wood Industries.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, serta pencatatan secara sistematis (Gunawan, 2013:143). Observasi yang dilakukan bertujuan untuk mengamati secara langsung bagaimana penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries dalam pembuatan *transfer pricing document* yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dan apa saja hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam pembuatan *transfer pricing document* yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. Observasi dilakukan selama dua minggu pada PT. Sura Indah Woods, minggu pertama peneliti melakukan pengenalan lingkungan terkait objek penelitian pada PT. Sura Indah Wood Industries dan minggu kedua peneliti melakukan pengamatan kerja terkait objek penelitian pada PT. Sura Indah Wood Industries.

3. Dokumentasi

Gunawan (2013:178) menjelaskan bahwa dalam teknik dokumentasi, peneliti akan menghimpun, memeriksa, dan mencatat dokumen-dokumen yang menjadi sumber dalam penelitian. Tujuannya adalah untuk mendukung data primer agar peneliti dapat memperoleh data secara jelas dan konkret. Penelitian ini menggunakan data dari dokumen-dokumen yang terkait dengan penyiapan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dan hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 berupa Profil Perusahaan, Struktur Organisasi, *Flowchart* Proses Pembuatan Bahan

Baku, *Flowchart* Proses Produksi, SPT Tahunan PPh Badan, Ikhtisar *Transfer Pricing Document*, Bukti Penerimaan Surat, Bukti Penerimaan Negara, Sertifikat mengikuti Sosialisasi dan *Workshop*, serta Surat Keputusan Penetapan Wajib Pajak dengan Kriteria Tertentu (Wajib Pajak Patuh).

F. Instrumen Penelitian

Menurut Moleong (2014:9) menjelaskan bahwa instrumen penelitian adalah peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain sebagai alat dalam mengumpulkan data utama yang berhubungan dengan topik penelitian. Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya akan lebih baik (Arikunto, 2002:136).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara adalah pedoman yang berisi daftar pertanyaan yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian dengan informan dalam melakukan proses wawancara. Pedoman wawancara ini disusun berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, agar pertanyaan lebih terfokus dan terarah sesuai dengan permasalahan dan jawaban yang ingin didapatkan.

2. Pedoman Observasi

Observasi yang dilakukan peneliti adalah mengamati bagaimana penyiapan dan apa saja hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam pembuatan *transfer pricing document* yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi secara

langsung di lapang. Aspek yang diamati yaitu bagaimana penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries dalam pembuatan *transfer pricing document* yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dan apa saja hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam pembuatan *transfer pricing document* yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.

3. Pedoman Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa catatan atau alat rekam yang digunakan dalam penelitian untuk mencatat dan merekam hasil penelitian dari wawancara yang dilakukan selama penelitian berlangsung. Pada penelitian ini alat bantu yang digunakan adalah alat tulis, alat perekam, dan kamera.

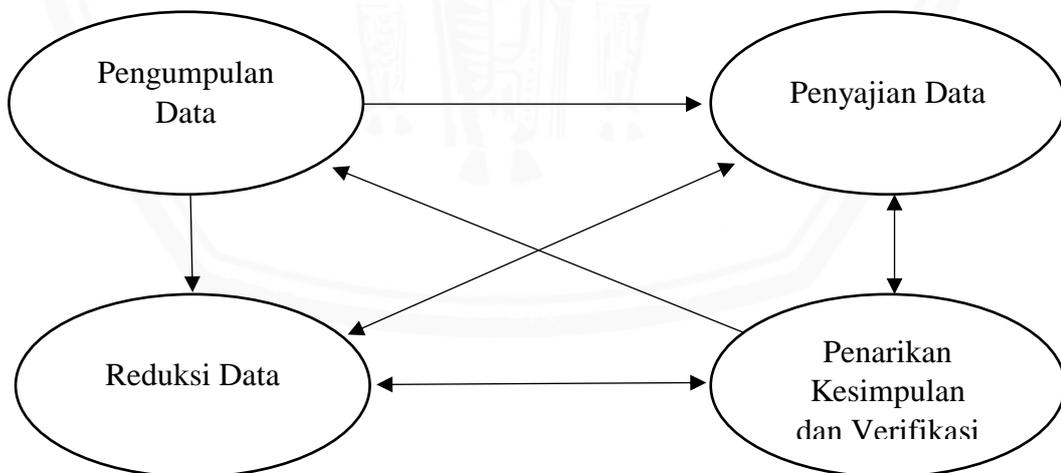
G. Metode Analisis

Menurut Emzir (2010:85) analisis data merupakan sistematis pencarian dan pengaturan dengan menggunakan hasil wawancara, catatan-catatan, dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan memungkinkan menyajikan apa yang ditemukan. Analisis menggunakan data yang kemudian disusun dan disajikan secara sistematis untuk disampaikan kepada orang lain. Berikut adalah langkah-langkah analisis data yang dilakukan peneliti:

1. Melakukan pengamatan lingkungan dan pengamatan kerja terkait objek penelitian di PT. Sura Indah Wood Industries.

2. Melakukan wawancara dengan manajer *finance and tax* PT. Sura Indah Wood Industries mengenai bagaimana penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan/PMK. 03/2016.
3. Melakukan wawancara dengan staf perpajakan PT. Sura Indah Wood Industries mengenai apa saja hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan/PMK. 03/2016.
4. Menganalisis bagaimana penyiapan dan apa saja hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan/PMK. 03/2016.
5. Menarik kesimpulan mengenai bagaimana penyiapan dan apa saja hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan/PMK. 03/2016.

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dengan model Miles dan Huberman. Berikut gambar langkah-langkah dalam analisis Miles dan Huberman:



Gambar 3. Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman

Sumber: Emzir (2010:90)

Gambar tersebut menjelaskan bahwa proses analisis dan pengumpulan data membentuk suatu siklus interaktif. Pengumpulan data dianalisis melalui proses reduksi data, atau bisa langsung disajikan data tersebut kemudian dilakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan yang telah dihasilkan masih bersifat sementara, yang artinya apabila saat dilakukan validasi dan kemudian data yang dihasilkan masih memiliki kekurangan referensi, maka peneliti harus melakukan reduksi data, penyajian data, atau pengumpulan data sampai hasil penelitian sudah terverifikasi dengan benar. Adapun langkah-langkah analisis data model Miles dan Huberman dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah proses pengumpulan data pada penelitian kualitatif tidak memiliki waktu tersendiri melainkan sepanjang penelitian yang dilakukan, proses pengumpulan data dapat dilakukan. Data yang dikumpulkan berupa transkrip hasil wawancara, data observasi, dan dokumentasi. Hasil wawancara dapat berupa transkrip wawancara yang ditulis dari hasil wawancara dengan informan terkait. Data observasi berupa data yang dikumpulkan peneliti saat melakukan pengamatan di PT. Sura Indah Wood Industries. Sedangkan data dokumentasi diperoleh peneliti dari Profil Perusahaan, Struktur Organisasi, *Flowchart* Proses Pembuatan Bahan Baku, *Flowchart* Proses Produksi, SPT Tahunan PPh Badan, Ikhtisar *Transfer Pricing Document*, Bukti Penerimaan Surat, Bukti Penerimaan Negara, Sertifikat mengikuti Sosialisasi dan *Workshop*, serta Surat Keputusan Penetapan Wajib Pajak dengan Kriteria

Tertentu (Wajib Pajak Patuh). Data hasil wawancara dan dokumentasi tersebut merupakan data primer dan data sekunder.

2. Reduksi data

Reduksi data adalah prosedur dalam pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi data merupakan wujud dari analisa yang menajamkan, mengklarifikasi, mengarahkan, dan membuat data yang tidak berkaitan dengan pokok permasalahan. Langkah selanjutnya adalah membuat ringkasan, pengkodean, penelusuran tema-tema, membuat catatan kecil pada saat kejadian dan berkaitan dengan pokok permasalahan.

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data terlebih dahulu, yaitu dengan melakukan wawancara kepada karyawan PT. Sura Indah Wood Industries yaitu manajer *finance and tax* serta staf pajak yang pernah menyelenggarakan pembuatan *transfer pricing document*, kemudian melakukan pengumpulan dokumen-dokumen pendukung yang sesuai dengan topik pembahasan, dan langkah terakhir adalah melakukan penyederhanaan berupa data-data pokok yang dibutuhkan salah satunya menggunakan *coding*. *Coding* merupakan proses klasifikasi keseluruhan data menjadi data yang lebih kecil. Pemberian kode dilakukan ketika peneliti mengumpulkan data lalu memberikan kode ke setiap data primer, data sekunder, dan data observasi yang sesuai dengan fokus penelitian. Pemberian kode bisa dilakukan di setiap kalimat data primer wawancara. Berikut hasil pemberian kode dari data-data yang ada (lihat selengkapnya di lampiran *coding*):

Keterangan:

A. Data Primer :

1. Transkrip Wawancara

a. DP1_I.a.1 = Data Primer Informan 1_Rumusan Masalah. Fokus Penelitian. Pertanyaan

b. DP2_I.a.1 = Data Primer Informan 2_Rumusan Masalah. Fokus Penelitian. Pertanyaan

B. Data Sekunder :

1. DS1 = SPT Tahunan PPh Badan dan Bukti Pelaporan

2. DS2 = Sertifikat Mengikuti atau Mengadakan Sosialisasi dan *Workshop*

3. DS3 = Surat Keterangan Penetapan Wajib Pajak dengan Kriteria Tertentu (Wajib Pajak Patuh)

C. Data Observasi :

1. DO1 = Tabel Tahapan Proses Pembuatan *Transfer Pricing Document* PT. Sura Indah Wood Industries

2. DO2 = Tabel Daftar Biaya Tambahan Pembuatan *Transfer Pricing Document*

3. Penyajian data

Penyajian data adalah langkah setelah dilakukannya format data berdasarkan instrumen pengumpulan datanya, dan telah berbentuk tulisan. Penyajian data adalah mengolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk teks deskriptif naratif. Penyajian data ini berupa tulisan hasil dari pengumpulan data mengenai bagaimana penyiapan dari PT. Sura Indah Wood

Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dan apa saja yang menjadi hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.

4. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Penarikan kesimpulan dan verifikasi adalah salah satu upaya dalam memaknai data yang disajikan dengan mencermati pola-pola keteraturan penjelasan, konfigurasi, dan hubungan sebab akibat. Penarikan kesimpulan dan verifikasi dilakukan dengan peninjauan terhadap penyajian data dan catatan lapang oleh peneliti. Selain itu kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat awal, karena berubah tidaknya penarikan kesimpulan tergantung pada bukti dilapangan mengenai bagaimana penyiapan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dan apa saja yang menjadi hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.

H. Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2014:241) terdapat tiga macam triangulasi, yaitu:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, yaitu dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Untuk itu dalam rangka menguji kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Peneliti menggunakan keabsahan data melalui triangulasi teknik. Peneliti melakukan pengecekan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, yaitu dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik wawancara yang dilakukan peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur. Informan dalam wawancara ini dilakukan kepada karyawan PT. Sura Indah Wood Industries yang merupakan manajer *finance and tax* serta staf pajak yang bertugas dalam pembuatan *transfer pricing document*.

Selain wawancara, teknik observasi juga dilakukan oleh peneliti dengan cara melihat bagaimana mekanisme penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries dalam mempersiapkan *transfer pricing document* yang diatur dalam Peraturan Menteri keuangan 213/PMK. 03/2016 dan apa saja yang menjadi hambatan dalam menerapkan aturan tersebut. Tidak hanya wawancara dan observasi, peneliti menggunakan teknik dokumentasi yaitu dengan cara menghimpun, memeriksa, dan mencatat dokumen-dokumen yang menjadi sumber dalam penelitian berupa Profil Perusahaan, Struktur Organisasi, *Flowchart* Proses Pembuatan Bahan Baku,

Flowchart Proses Produksi, SPT Tahunan PPh Badan, Ikhtisar *Transfer Pricing Document*, Bukti Penerimaan Surat, Bukti Penerimaan Negara, Sertifikat mengikuti Sosialisasi dan *Workshop*, serta Surat Keputusan Penetapan Wajib Pajak dengan Kriteria Tertentu (Wajib Pajak Patuh).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Sura Indah Wood Industries

PT. Sura Indah Wood Industries adalah perusahaan yang memiliki hubungan istimewa atau bekerjasama antara perusahaan Indonesia dan Jepang. Perusahaan ini mulai beroperasi sejak tahun 1990 dan telah berhasil menjual produknya ke pasar Jepang. Dengan mengadopsi teknik peningkatan sistem pembuatan secara berkesinambungan dan kualitas yang tertinggi agar dapat bersaing dengan standar internasional. PT. Sura Indah Wood Industries Mengutamakan bahan baku yang berkualitas berdasarkan standar Jepang dan hanya bahan baku terbaik yang digunakan. Mengedepankan sentuhan akhir yang tinggi agar diterima pelanggan pasar Jepang karena dibuat secara teliti dan berkesinambungan. Pengawasan produk selalu dilakukan secara sempurna.

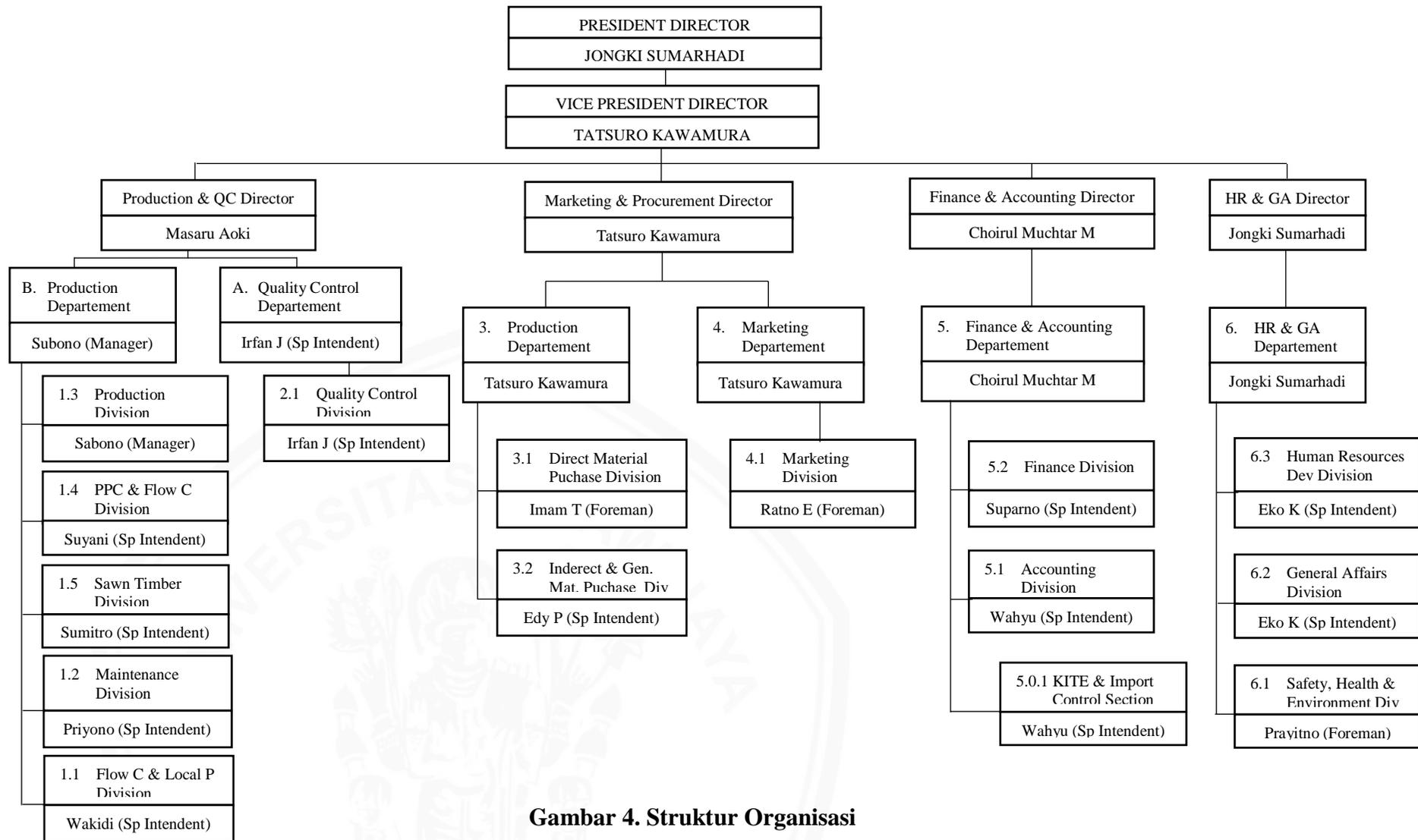
PT. Sura Indah Wood Industries berlokasi di Tanjung Driyorejo, Kab.Gresik, Jawa Timur, Indonesia. Di Indonesia sendiri PT Sura Indah Wood Industries dinaungi oleh PT. Baruna Inti Lestari sedangkan perusahaan di Jepang bekerjasama dengan Noda Corporation. Status kepemilikan perusahaan di Indonesia dengan Jepang adalah Indonesia (PT. Baruna Inti Lestari) 50,42% sedangkan Jepang (Noda Corporation) 49,58%.

Jenis produk yang dibuat oleh PT. Sura Indah Wood Industries adalah komponen perumahan (kualitas ekspor) seperti: pintu kamar, pintu geser, pintu lemari, tangga, lantai, kotak sepatu. bingkai, *joint molding* jari, *kitchen set*, langit-

langit & panel dinding, dan lain-lain. Target pasaran yang menjadi tujuan PT. Sura Indah Wood Industries adalah Jepang dan masih ada rencana penjualan ke pasar lain seperti Timur Tengah, Eropa, USA dan pasar lokal. Produk dijual melalui Oda Corporation di Japan dan PT. Fajar Mas Murni di Indonesia dan pasar luar negeri lainnya. Noda Corporation memiliki 31 kantor penjualan di Jepang dan PT. Fajar Mas Murni memiliki 11 kantor cabang di seluruh Indonesia.

Visi PT. Sura Indah Wood Industries adalah: Menjadi Kebanggaan *Customer* Atas Produk dan Inovasinya. Visi perusahaan ini merupakan keinginan PT. Sura Indah Wood Industries dimasa depan yang diharapkan mampu membangkitkan motivasi kerja bagi semua personel perusahaan dalam meraih tujuan perusahaan. Visi perusahaan ini akan menjadi pedoman dalam penentuan misi yang akan diemban PT. Sura Indah Wood Industries. Misi PT Sura Indah Wood Industries adalah: Mampu Menghasilkan Produk yang Berkualitas Tinggi dan Memberikan Inovasi Produk yang Sesuai Kemajuan Zaman. Misi disini merupakan alasan dari keberadaan suatu organisasi, yang termasuk didalamnya terdapat tujuan-tujuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Sebagai salah satu bentuk perwujudan dari visi dan misinya, PT. Sura Indah Wood Industries memiliki sebuah struktur organisasi. Struktur organisasi ini ditujukan untuk mengetahui pembagian tugas pokok dan fungsi dari tiap-tiap divisi yang ada agar setiap divisi dapat memahami perannya masing-masing dalam perusahaan sehingga mempermudah dalam pembagian kerja. Struktur organisasi PT. Sura Indah Wood Industries tergambar sebagai berikut:



Gambar 4. Struktur Organisasi

Sumber: *Company Profil* PT Sura Indah Wood Industries (2018)

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

Penelitian ini memiliki 2 fokus penelitian, yaitu penyiapan perusahaan multinasional dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dan hambatan dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. Adapun data fokus penelitian yang pertama dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penyiapan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016

- a. Penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries Dalam Menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 Dari Sisi Budaya Organisasi

Setiap perusahaan tidak dapat menghindari suatu perkembangan dan perubahan baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang. Tujuan perubahan tersebut adalah untuk kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Hanya perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang dapat tetap bertahan hidup. Suatu perubahan tentunya mengakibatkan perusahaan harus dapat beradaptasi dengan baik. Mengelola perubahan perusahaan juga diartikan sebagai mengelola aspek-aspek manusia dalam proses perubahan, karena karyawan merupakan sumber dan kendaraan yang nyata untuk perubahan. Penyiapan karyawan untuk berubah merupakan salah satu aspek yang sangat penting karena penyiapan berkaitan dengan keyakinan, sikap dan intensi mengenai perubahan apa yang diperlukan dan mendukung keberhasilan perusahaan dalam melakukan perubahan, dari penyiapan tersebut akan terlihat apakah perilaku karyawan menolak atau mendukung

upaya perubahan yang dilakukan perusahaan. Salah satu bentuk perubahan yang peneliti teliti ialah Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini berisikan mengenai tambahan dokumen apa saja yang wajib disimpan oleh perusahaan yang melakukan transaksi dan mempunyai hubungan istimewa, dalam hal ini peneliti meneliti penyiapan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi budaya organisasi.

Setiap organisasi tentunya memiliki ciri khas dan cara yang berbeda terutama dalam menerapkan suatu perubahan. Ciri khas ini menjadi identitas bagi suatu organisasi, ciri khas ini dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, dan cara berperilaku yang menjadi ciri suatu kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami dan dipraktikkan bersama oleh semua individu atau kelompok yang terlibat di dalamnya. Budaya organisasi berhubungan dengan cara suatu organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan perusahaan. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan yang dilakukan dan cara para pekerja berperilaku serta menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi juga memiliki dampak pada efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Berikut

hasil wawancara dengan manajer *finance and tax* serta staf pajak PT. Sura Indah Wood Industries terkait penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi budaya organisasi:

Informan 1

*“...Jadi kita mengumpulkan dari intern dulu dari pihak perusahaan, jadi disitu banyak terlibat departemen departemen yang kita libatkan termasuk *finance*, *accounting*, *marketing*, juga dari pihak *management* sendiri, *top management* disitu ya, kita rapat diskusi mengenai perumusan *transfer pricing document* ini. Bagaimana cara menyusun yang baik walaupun tidak ada *juklak* yang pasti di dalam *PMK 213*, itu yang pertama. Terus yang kedua, kita mencoba *eee...* mengumpulkan perusahaan-perusahaan yang sejenis dengan kita, sama-sama *PMA* yang ada di *Gresik* untuk menggali informasi seperti apakah mereka dalam menyiapkan atau pembuatan ataupun penyusunan *tp doc* itu. Jadi kita saling *sharing* disitu, dan kita juga mengadakan semacam *workshop* atau pelatihan, supaya kita di dalam menerapkan *tp doc* itu bisa benar dan tepat.”*

Informan 2

*“Budaya ya, kalau untuk budaya sendiri kebetulan perusahaan kita mempunyai manajemen yang cukup baik, dalam hal pembuatan dokumen *transfer pricing* ini, pertama-tama dari sisi internal kita mengumpulkam pihak *finance*, *accounting*, *marketing*, dan *management* dalam hal ini *top management*, lalu kita melakukan diskusi terkait penyusunan dokumen *transfer pricing*, lalu setelah itu dari sisi eksternal kita mengumpulkan perusahaan-perusahaan *PMA* yang sejenis yang ada di *Gresik* untuk saling *sharing* informasi terkait penyiapan dan proses pembuatan *tp doc*nya, oiya perusahaan kita juga mengadakan semacam *workshop mba.*”*

Berdasarkan wawancara kedua informan, budaya organisasi yang diterapkan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ialah PT. Sura Indah Wood Industries melakukan penyiapan dari sisi internal dan eksternal, dari sisi internal PT. Sura Indah Wood Industries mengumpulkan divisi-divisi terkait

seperti *finance*, *accounting*, *marketing*, dan *management* untuk melakukan diskusi perumusan dan pencocokkan data terkait pembuatan *transfer pricing document*, lalu dari sisi eksternal PT. Sura Indah Wood Industries mengumpulkan perusahaan Penanaman Modal Asing yang sejenis untuk saling *sharing*, dan sesekali mengadakan atau mengikuti sosialisasi dan *workshop*.

Tabel 7. Tahapan Proses pembuatan *Transfer Pricing Document*

No	Keterangan
1.	PT. Sura Indah Woods Industries meminta data yang dibutuhkan untuk pembuatan <i>transfer pricing document</i> kepada perusahaan afiliasi
2.	Perusahaan afiliasi memberikan data yang dibutuhkan PT. Sura Indah Woods Industries untuk membuat <i>transfer pricing document</i>
3.	Data diolah oleh divisi <i>accounting</i> untuk membuat laporan keuangan
4.	Laporan keuangan yang dibuat divisi <i>accounting</i> tersebut dicocokkan dengan data di divisi <i>marketing</i> , <i>finance</i> , dan <i>management</i> dalam hal ini <i>top management</i> apabila harga sudah benar dan wajar divisi <i>finance and tax</i> segera membuat <i>transfer pricing document</i> .
5.	<i>Transfer pricing document</i> selesai dibuat
6.	Perusahaan melaporkan ikhtisar <i>transfer pricing document</i>
7.	Perusahaan memberikan <i>transfer pricing document</i> kepada Direktorat Jenderal Pajak.

Sumber: Data Diolah Peneliti berdasarkan Observasi (2018)

Berdasarkan pengamatan peneliti yang dituangkan dalam data observasi, menunjukkan bahwa PT. Sura Indah Wood Industries melakukan persiapan dari sisi internal yaitu mengumpulkan divisi-divisi terkait seperti *finance*, *accounting*, *marketing*, dan *management* untuk melakukan diskusi perumusan dan pencocokkan data terkait pembuatan *transfer pricing document*. Adapun tahapan proses pembuatan *transfer pricing document* PT. Sura Indah Wood Industries ialah pertama-tama PT. Sura

Indah Woods Industries meminta data yang dibutuhkan terkait pembuatan *transfer pricing document* kepada perusahaan afiliasi, lalu saat perusahaan afiliasi memberikan data yang dibutuhkan PT. Sura Indah Woods Industries untuk membuat *transfer pricing document*, data langsung diolah oleh divisi *accounting* untuk membuat laporan keuangan, lalu laporan keuangan yang dibuat di divisi *accounting* tersebut dicocokkan dengan data di divisi *marketing, finance, dan management* dalam hal ini *top management*, apabila harga sudah benar dan wajar divisi *finance and tax* segera membuat *transfer pricing document* dalam hal ini divisi *finance and tax* juga mencari perusahaan pembanding dan menentukan metode harga *transfer* yang paling sesuai, setelah *transfer pricing document* selesai dibuat, perusahaan melaporkan ikhtisar *transfer pricing document* berbarengan dengan pelaporan SPT Tahunan PPh Badan, kemudian perusahaan memberikan *transfer pricing document* kepada DJP maksimal empat bulan setelah pelaporan SPT Tahunan PPh Badan atau saat AR meminta.

PT. Sura Indah Wood Industries memiliki budaya atau cara tersendiri dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 yaitu dengan melakukan penyiapan dari sisi internal dan eksternal. Selain itu, tentunya setiap perusahaan juga harus memiliki pemahaman yang baik untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Setiap perusahaan harus dapat memahami perubahan yang ada dan pengaruhnya terhadap perusahaan, agar dapat mengetahui kekuatan yang mendukung perubahan dan kelemahan yang perlu diubah tentunya dalam hal ini

mengubahnya dengan pengetahuan. Berikut hasil wawancara kedua informan terkait pemahaman PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016:

Informan 1

“Ya, kita mau tidak mau, kita harus ngikutin, kita harus belajar. Jadi kita pada waktu pelaporan di SPT 2016 kita sudah susun. Jadi intinya kita siap. Mau tidak mau kita harus siap. Jadi kita sudah harus, apaya... menyiapkan atau menyusun tp doc yang sudah diamankan di PER, eh di PMK 213 itu dengan segera. Ehm... intinya siap tidak siap kita harus siap. Dan kita di tahun 2016 kita udah selesai menyusun tp doc itu.”

Informan 2

“Emmm...Perusahaan kita sendiri sih alhamdulillah cukup cepat ya mba dalam mempelajari PMK 213 ini. Memang awalnya tentunya kita mengalami kesulitan. Saat pelaporan tp doc kemarin pun perusahaan kita tepat waktu dalam melaporkannya, lalu saat workshop dengan perusahaan-perusahaan PMA yang sejenis pun saat kita sudah melakukan penyusunan transfer pricing document 80% ternyata perusahaan lain masih menyiapkannya 20-40% jadi ya memang perusahaan kita cukup cepat dalam memahami dan membuat tp doc ini mba.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, PT. Sura Indah Wood Industries dapat memahami dan mempelajari dengan cepat kebijakan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, terbukti saat melakukan pelaporan terkait *transfer pricing document* PT. Sura Indah Wood Industries melaporkannya dengan tepat waktu serta menyusun dan mempersiapkan *transfer pricing documentnya* lebih cepat dibandingkan perusahaan Penanaman Modal Asing lainnya yang ada di Gresik.

Selain pemahaman, komunikasi antar tim dan perusahaan aifiliasi juga merupakan hal yang penting untuk dapat menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dengan baik. Kurangnya komunikasi antar

tim dan perusahaan afiliasi akan mengakibatkan terhambatnya pengetahuan yang di dapat dalam hal pembuatan *transfer pricing document*. Setiap perusahaan juga harus memiliki pemimpin yang dapat melatih, membantu, memberikan motivasi, dan menjadi pendorong dalam pengambilan keputusan pembuatan *transfer pricing document*. Berikut hasil wawancara kedua informan terkait komunikasi yang dibangun PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016:

Informan 1

“Ya, seperti yang sudah saya bilang tadi, kita eee... mengadakan diskusi, meeting, workshop, pelatihan, nah dan, apa namanya... workshop itu tidak cuma diselenggarakan satu atau dua kali. Bahkan dalam tiap dua minggu sekali atau satu bulan sekali kita mengadakan workshop. Supaya kita di dalam penerapan atau penyusunan tp doc itu tidak salah, gitu. Terutama yang paling banyak workshopnya, prakteknya langsung, gitu ya.”

Informan 2

“Komunikasi yang perusahaan kita sendiri bangun itu seperti yang sudah dibbilang tadi ya mba, perusahaan rutin mengadakan diskusi dan workshop atau pelatihan.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, komunikasi yang dibangun PT. Sura Indah Wood Industries di dalam tim dan perusahaan afiliasi agar terhindar dari kesalahan dalam mempersiapkan *transfer pricing document* ialah dengan rutin mengadakan diskusi, *meeeting*, dan *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document*. PT. Sura Indah Wood Industries rutin mengadakan *workshop* dua minggu sampai sebulan sekali.

Selain komunikasi antar tim dan perusahaan afiliasi, komunikasi yang dibentuk dengan Direktorat Jenderal Pajak dalam hal ini juga penting guna mempersiapkan *transfer pricing document*. Direktorat Jenderal Pajak merupakan aktor pembuat perubahan dimana tentunya memahami dan menguasai aturan terkait kebijakan yang dibuat yaitu Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, maka dari itu setiap perusahaan perlu untuk mengkomunikasikan hal-hal yang dirasa sulit atau menghambat dalam pembuatan *transfer pricing document*. Dorongan dari suatu interaksi untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan merupakan hal yang penting, apabila suatu perusahaan hanya menekankan pada kinerja individu maka akan terjadi penimbunan informasi dan menciptakan hambatan dalam berbagi pengetahuan terutama dalam pembuatan *transfer pricing document*. Berikut hasil wawancara kedua informan terkait komunikasi yang dibangun PT. Sura Indah Wood Industries dengan Direktorat Jenderal Pajak dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016:

Informan 1

“Eee... dari DJP sendiri ada sosialisasi, ya ada sosialisai. Kita pernah mengikuti sosialisasi tp doc itu, eee... kalo ngga salah sebanyak dua kali, dan dari Ikatan... IKPI, Ikatan Konsultan Pajak Indonesia, itu juga pernah mengadakan untuk topik yang sama, dan kita ngikutin semua. Nah itu salah satu cara kita untuk mengimplementasikan PMK 213 itu.”

Informan 2

“Kalau dari DJP sendiri komunikasinya cukup baik, DJP memberikan sosialisasi kepada perusahaan, kita pernah mengikuti sosialisasi dari DJP itu sebanyak dua kali.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, selain komunikasi yang dibangun di dalam tim dan perusahaan afiliasi, PT. Sura Indah Wood Industries juga membangun komunikasi yang baik dengan Direktorat Jenderal Pajak dan Ikatan Konsultan Pajak Indonesia dengan mengikuti sosialisasi yang diadakan Direktorat Jenderal Pajak dan Ikatan Konsultan Pajak Indonesia, dengan mengikuti sosialisasi tersebut menunjukkan bahwa PT. Sura Indah Wood Industries merupakan wajib pajak yang patuh dan taat dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.

Suatu pemahaman dan komunikasi saja dirasa masih kurang untuk dapat menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dengan baik dan benar. Suatu penghargaan atau *reward* perlu diberikan perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, sehingga akan terhindar dari kesalahan dalam pembuatan *transfer pricing document*. Memberi penghargaan kepada karyawan yang *mensharing* atau unggul *knowledgenya* dalam pembuatan *transfer pricing document* merupakan hal yang penting untuk memotivasi karyawan mengerjakan *transfer pricing documentnya* dengan baik dan benar. Berikut hasil wawancara kedua informan terkait penghargaan atau *reward* yang PT. Sura Indah Wood Industries berikan dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016:

Informan 1

“Ya, kita biasanya ada semacam bonus yaitu diwujudkan dalam kenaikan gaji yang biasanya diberikan dalam kenaikan gaji di awal tahun yaitu di januari, gitu.”

Informan 2

“Ya, tentunya ada reward khusus mba, biasanya diberikan dalam bentuk kenaikan gaji. Selain dari perusahaan ke karyawannya, perusahaan kita bulan februari kemarin juga sempat mendapatkan reward dari DJP mba sebagai wajib pajak patuh, jadi kita dapat reward ini karena selalu tepat waktu dan benar dalam melaporkan pajak, juga dinilai kooperatif oleh DJP.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, PT. Sura Indah Wood Industries memberikan penghargaan atau *reward* kepada karyawannya yang berhasil mempersiapkan *transfer pricing document* dengan tepat waktu berupa kenaikan gaji di awal tahun yaitu pada bulan Januari, tidak hanya *reward* dari perusahaan ke karyawan, PT. Sura Indah Wood Industries juga mendapatkan *reward* dari Direktorat Jenderal Pajak sebagai wajib pajak patuh karena melaporkan pajak dengan benar dan tepat waktu, serta dinilai kooperatif.

2. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016
 - a. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *direct cost* (biaya yang ditanggung akibat perubahan)

Setiap organisasi harus memastikan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan penyiapan untuk berubah. Salah satu proses awal yang harus dilakukan dalam perubahan organisasi adalah proses penilaian untuk mengetahui sejauh mana penyiapan karyawannya. Penilaian tersebut bertujuan untuk membantu pimpinan mengidentifikasi *gap* antara harapan

mereka dan anggota organisasi yang lain terkait inisiatif perubahan. Apabila di dalam penilaian tersebut ditemukan *gap* yang signifikan dan tidak segera dilanjutkan maka penolakan atas perubahan akan muncul dan mengancam keberhasilan implementasi program perubahan, sehingga menyebabkan suatu hambatan dalam menerapkan program baru tersebut. Peneliti meneliti enam indikator hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 yaitu *direct cost*, *saving face*, *fear of the unknown*, *breaking routine*, *incongruent system organizations*, dan *incongruent team dynamics*. Berikut hasil wawancara dengan manajer *finance and tax* serta staf pajak PT. Sura Indah Wood Industries terkait hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *direct cost*:

Informan 1

“Kalau penambahan peningkatan iya. Karena intinya apa, kita mengumpulkan data itu kan mencari pembandingan itu tentunya kan juga perlu biaya kan. kita perlu traveling atau biaya transport kesana, atau mengadakan seminar atau workshop walaupun diantara sesama PMA, itu kan pasti juga ada biaya. Nah tapi kebetulan itu belum sampai membebani cost perusahaan.”

Informan 2

“Kalau tambahan biaya tentunya iya mba, karena seperti kita ketahui kan dokumennya bertambah tentunya biayanya juga akan bertambah seperti biaya transportasi, akomodasi, dan biaya-biaya untuk workshop atau pelatihan, tapi kalau sampai mengurangi gaji karyawan sih engga ya mba.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, terdapat hambatan dari sisi *direct cost* dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.

03/2016. *Direct cost* merupakan hambatan yang berkenaan dengan biaya yang harus ditanggung akibat adanya perubahan yang membutuhkan banyak biaya dan berpengaruh pada pengurangan pendapatan karyawan. Pembuatan *transfer pricing document* di PT. Sura Indah Wood Industries menimbulkan kenaikan biaya seperti biaya akomodasi, transportasi, dan biaya untuk *workshop* atau pelatihan, akan tetapi kenaikan biaya yang ada tidak menimbulkan pengurangan gaji karyawan, perusahaan justru memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan *transfer pricing document*nya dengan tepat waktu.

Tabel 8. Daftar Biaya Tambahan *Transfer Pricing Document*

No.	Keterangan
1.	Biaya akomodasi
2.	Biaya transportasi
4.	Biaya <i>workshop</i>
4.	Biaya perlengkapan
5.	Biaya untuk mencari data pembandingan

Sumber: Data Diolah Peneliti berdasarkan Observasi (2018)

Berdasarkan pengamatan peneliti yang dituangkan dalam data observasi, menunjukkan bahwa terdapat biaya tambahan dalam hal pembuatan *transfer pricing document* di PT. Sura Indah Wood Industries yang menimbulkan kenaikan biaya seperti biaya akomodasi, transportasi, dan biaya untuk *workshop* atau pelatihan. Pembuatan *transfer pricing document* menimbulkan kenaikan biaya seperti biaya akomodasi yaitu biaya yang dikeluarkan selama perjalanan (penginapan) saat mengikuti sosialisasi atau *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document*, biaya transportasi yaitu biaya yang dikeluarkan selama perjalanan (pesawat) saat

mengikuti sosialisasi atau *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document*, biaya *workshop* ialah biaya yang dikeluarkan saat mengikuti *workshop* atau pelatihan terkait pembuatan *transfer pricing document*, biaya perlengkapan berupa kertas yang digunakan saat pembuatan *transfer pricing document*, dan biaya untuk mencari data pembanding yaitu biaya yang dikeluarkan untuk mencari perusahaan pembanding dalam pembuatan *transfer pricing document* untuk menentukan harga yang sesuai dengan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha.

- b. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *saving face* (anggapan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah).

Berikutnya akan dijelaskan mengenai hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213 dari sisi *saving face* atau anggapan karyawan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah. *Saving face* menunjukkan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah. Perubahan yang ada dianggap sebagai suatu strategi politik yang mengatakan bahwa orang yang mendorong terjadinya perubahan merupakan orang yang tidak memiliki kompetensi. Berikut hasil wawancara kedua informan terkait hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *saving face*:

Informan 1

“Iya, setuju.”

Informan 2

“Setuju mba, karena perubahan ini kan ke arah positif ya, perusahaan jadi terhindar dari kesalahan harga yang engga wajar, DJP juga jadi tau kondisi perusahaan sebenarnya kaya gimana, ya jadinya engga ada yg dirugikan.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, tidak terdapat hambatan dari sisi *saving face* dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. PT. Sura Indah Wood Industries setuju dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini dinilai sebagai perubahan yang positif karena membuat perusahaan terhindar dari kesalahan harga dan membuat Direktorat Jenderal Pajak menjadi tahu bagaimana kondisi perusahaan yang sebenarnya.

Selain setuju dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, perusahaan juga segera menyelenggarakan pembuatan *transfer pricing document* dan melaporkannya dengan tepat waktu. Berikut hasil wawancara kedua informan:

Informan 1

”Iya langsung, langsung. kita langsung action. Langsung diskusi dengan intern dulu baru eksternal.”

Informan 2

”Iya seperti yang sudah dijelaskan tadi, perusahaan kita langsung membuat transfer pricing documentnya dibuktikan dari pelaporan SPT PPh Badan. Kita juga engga telat melaporkannya, makanya alhamdulillah seperti yang saya bilang tadi perusahaan kita bisa sampai mendapatkan reward dari DJP sebagai wajib pajak patuh.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, saat Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 diterbitkan, PT. Sura Indah Wood Industries segera menyelenggarakan pembuatan *transfer pricing document* dengan berdiskusi terlebih dahulu kepada pihak internal dan eksternal. PT. Sura Indah Wood Industries juga melaporkan *transfer pricing document*nya dengan tepat waktu, sehingga PT. Sura Indah Wood Industries mendapatkan *reward* dari Direktorat Jenderal Pajak terkait wajib pajak patuh.

- c. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *fear of the unknown* (takut tidak bisa menyesuaikan diri dengan perubahan).

Berikutnya akan dijelaskan mengenai hambatan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *fear of the unknown*. *Fear of the unknown* merupakan rasa takut tidak bisa menyesuaikan diri dengan perubahan. Seseorang menghambat suatu perubahan karena mereka khawatir tidak bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang baru. Berikut hasil wawancara kedua informan:

Informan 1

“Tidak ada, tidak ada.”

Informan 2

“Tidak sih ya mba, karena alhamdulillah perusahaan kita dapat memmanage dengan baik dengan cara komunikasi baik melalui internal maupun eksternal. Seperti diskusi rutin, workshop atau pelatihan, dan lain-lain.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, tidak terdapat hambatan dari sisi *fear of the unknown* dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213. PT. Sura Indah Wood Industries tidak merasa kesulitan melakukan penyesuaian terkait pembuatan *transfer pricing document* karena PT. Sura Indah Wood Industries dalam pembuatan *transfer pricing document* sudah terkoordinasi dengan baik dengan cara komunikasi baik melalui internal maupun eksternal seperti diskusi rutin, dan *workshop* atau pelatihan.

- d. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *breaking routin* (mempertahankan rutinitas karena merasa nyaman dengan situasi yang ada).

Berikutnya akan dijelaskan mengenai hambatan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *breaking routin* atau mempertahankan rutinitas karena merasa nyaman dengan situasi yang ada. Seseorang cenderung mempertahankan rutinitas karena mereka telah nyaman dengan situasi yang ada. Berikut hasil wawancara kedua informan terkait hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *breaking routin*:

Informan 1

“Ya, kita menjalin komunikasi yang baik dengan induk ataupun yang punya hubungan afiliasi, untuk memahami peraturan PMK 213 ini, ya

alhamdulillah mereka memahami dan mereka memberi apa data yang kita minta. Semua disupport dari induk juga diberikan, gitu.”

Informan 2

“Ya intinya komunikasi yang terjalin harus baik ya mba, perusahaan afiliasi kita juga alhamdulillah mau kooperatif jadi kita tidak mengalami kesulitan. Juga harus sering-sering ikut pelatihan juga untuk pembuatan transfer pricing document ini.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, tidak terdapat hambatan dari sisi *breaking routin* dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213.

PT. Sura Indah Wood Industries tidak merasa kesulitan untuk mempersiapkan *transfer pricing document* yang tidak memiliki dasar penyusunan dan diluar kebiasaan perusahaan karena PT. Sura Indah Wood Industries melakukan komunikasi, pelatihan, serta koordinasi yang baik dengan perusahaan afiliasi untuk mempersiapkan *transfer pricing document* yang tidak memiliki dasar penyusunan dan di luar kebiasaan perusahaan.

- e. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent organizational systems* (sistem organisasi tidak mendorong terjadinya perubahan).

Berikutnya akan dijelaskan mengenai hambatan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent organizational systems* atau sistem organisasi tidak mendorong terjadinya perubahan. Sistem organisasi tidak

mendorong terjadinya perubahan yang berkaitan dengan penggajian atau upah, seleksi, pelatihan, dan sistem kontrol.

Berikut hasil wawancara kedua informan terkait hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent organizational systems*:

Informan 1

“Ya, kalau pembuatan transfer pricing document kita ngikut beberapa kali training dan workshop. Ya, seperti yang saya bilang di depan tadi, kita ngadakan sendiri workshop atau diskusi dengan perusahaan-perusahaan yang sejenis terutama perusahaan PMA yang mempunyai hubungan afiliasi dengan induk.”

Informan 2

“Iya, kita sempat ikut beberapa kali sosialisasi dan training atau workshop. Kita juga pernah mengadakan sendiri workshop dan diskusi dengan perusahaan-perusahaan PMA yang sejenis untuk sharing informasi terkait pembuatan transfer pricing document seperti itu mba.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, tidak terdapat hambatan dari sisi *incongruent organizational systems* dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. Sistem organisasi PT. Sura Indah Wood Industries mendukung karyawannya dalam hal pembuatan *transfer pricing document*. Seperti yang sudah dijelaskan, PT. Sura Indah Wood Industries memberikan pelatihan atau *workshop* dan sosialisasi kepada karyawannya dalam pembuatan *transfer pricing document*.

- f. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent*

team dynamics (adanya tim perubahan yang kurang dapat diterima oleh anggota organisasi).

Berikutnya akan dijelaskan mengenai hambatan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent team dynamics* atau adanya tim perubahan yang kurang dapat diterima oleh anggota organisasi. Tim perubahan dimaksudkan menciptakan norma-norma baru yang mungkin kurang dapat diterima oleh para anggota organisasi. Berikut hasil wawancara kedua informan terkait hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent team dynamics*:

Informan 1

“Endak, endak, ndak ada, saya rasa sih ndak ada ya. Justru kita dengan berlakunya PMK 213 ini menjadi lebih transparan baik induk maupun anak perusahaan yang ada di Indonesia, gitu.”

Informan 2

“Kalau terganggu atau risih sih engga ya, justru dengan adanya PMK 213 ini malah baik untuk perusahaan mba, jadi bisa lebih terbuka sama kondisi perusahaan yang sebenarnya itu seperti apa, ya hitung-hitung ini bentuk kontribusi kita ke negara, kita sih melihat positifnya aja mba jadinya kan dengan adanya PMK 213 ini bisa jadi meningkatkan kepatuhan dan penerimaan negara juga.”

Berdasarkan wawancara kedua informan, tidak terdapat hambatan dari sisi *incongruent team dynamics* dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. PT. Sura Indah Wood Industries tidak merasa risih atau terganggu dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 yang menuntut perusahaan untuk lebih

transparan. PT. Sura Indah Wood Industries menilai Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini baik untuk keterbukaan informasi dan transparansi, Direktorat Jenderal Pajak menjadi tahu kondisi perusahaan yang sebenarnya dan perusahaan pun akan terhindar dari kesalahan harga yang tidak wajar.

C. Analisis Data

1. Penyiapan dari PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016

- a. Penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi budaya organisasi.

PT. Sura Indah Wood Industries mendukung kebijakan terkait Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dengan melakukan penyiapan yang baik terkait pembuatan *transfer pricing document*nya. Sesuai dengan teori penyiapan (Fernandez dan Sabherwal, 2010), penyiapan suatu perusahaan dapat dilihat dari kemampuan pengetahuan karyawannya, dimana pengetahuan karyawan berkaitan erat dengan budaya suatu organisasi. Budaya organisasi mencerminkan norma dan kepercayaan yang membimbing perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan dasar dari perilaku organisasi yang berkaitan dengan pemahaman, komunikasi, motivasi, pelatihan, penghargaan, dan *team work*.

PT. Sura Indah Wood Industries memiliki manajemen yang sangat baik dalam mempersiapkan *transfer pricing document* dengan melakukan penyiapan dari sisi internal yaitu mengumpulkan divisi-divisi terkait seperti *finance, accounting, marketing, dan management* untuk melakukan diskusi perumusan dan pencocokkan data terkait pembuatan *transfer pricing document* didukung dengan data observasi tahapan proses pembuatan *transfer pricing document* saat peneliti melakukan pengamatan di PT. Sura Indah Wood Industries. Selain itu, dari sisi eksternal PT. Sura Indah Wood Industries melakukan penyiapan dengan mengumpulkan perusahaan Penanaman Modal Asing yang sejenis untuk saling *sharing*, dan mengadakan *workshop* didukung dengan data sekunder berupa sertifikat mengadakan atau mengikuti sosialisasi dan *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document* yang PT. Sura Indah Wood Industries miliki

Dalam menerapkan suatu perubahan khususnya perubahan terkait kebijakan perpajakan seperti Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK.03/2016, agar dapat mengimplementasikannya dengan baik tentunya suatu perusahaan harus dapat memahami kebijakan atau peraturan tersebut dan mencegah hambatan-hambatan yang mungkin terjadi seperti anggapan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah dan anggapan bahwa tim perubahan yang ada menciptakan norma-norma baru yang kurang dapat diterima oleh perusahaan, sesuai dengan teori kebijakan pajak (Pandiangan, 2014) yang mengatakan bahwa tujuan dari peraturan pajak tidak lain adalah untuk menciptakan kesatuan dan kesamaan akan pengetahuan, pemahaman,

serta persepsi antara pengelola pajak dengan masyarakat. Dalam hal pemahaman, PT. Sura Indah Wood Industries dapat memahami dengan cepat kebijakan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, terbukti saat pelaporan *transfer pricing document* PT. Sura Indah Wood Industries dapat melaporkan *transfer pricing document*nya dengan tepat waktu dan saat *workshop* dengan perusahaan-perusahaan Penanaman Modal Asing yang sejenis di Gresik PT. Sura Indah Wood Industries sudah melakukan penyusunan *transfer pricing document* 80% sedangkan perusahaan lain masih menyiapkannya 20-40%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Sura Indah Wood Industries tidak memiliki hambatan dari sisi *saving face* dan *incongruent team dynamics*.

Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual dan kerjasama antar anggota tim dalam suatu perusahaan. Dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya komunikasi. Menurut teori pajak (Waluyo, 2014) Indonesia menganut sistem *self assessment* dimana tanggung jawab untuk menghitung, membayar, dan melapor berada pada wajib pajak, sehingga beban pembuktian terkait pembuatan *transfer pricing document* berada pada wajib pajak, oleh karena itu perusahaan harus aktif melakukan komunikasi agar terhindar dari kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Hal ini diperkuat dengan teori hambatan Lewin (Sopiah, 2008) yang mengatakan bahwa salah satu faktor pendorong perubahan ialah komunikasi. Untuk membangun komunikasi yang baik dan mencegah

hambatan seperti kecenderungan seseorang mempertahankan rutinitas karena telah nyaman dengan situasi yang ada, PT. Sura Indah Wood Industries membangun komunikasi yang baik di dalam tim serta perusahaan afiliasi untuk menyiapkan dokumen tambahan *transfer pricing document* dengan rutin mengadakan diskusi, *meeting*, dan *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document* didukung dengan data sekunder berupa sertifikat mengadakan atau mengikuti sosialisasi dan *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document* yang PT. Sura Indah Wood Industries miliki. Akan tetapi, tidak dapat dihindari bahwa dalam pengimplementasian pembuatan *transfer pricing document* menimbulkan tambahan biaya salah satunya ialah biaya yang dikeluarkan untuk *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document*.

Selain komunikasi dari sisi internal, PT. Sura Indah Wood Industries juga melakukan komunikasi dari sisi eksternal dengan Direktorat Jenderal Pajak dalam menyiapkan dokumen tambahan *transfer pricing document* untuk mencegah hambatan yang mungkin terjadi seperti rasa khawatir tidak bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang baru. Menurut teori kebijakan pajak (Pandiangnan, 2014) tujuan dari peraturan pajak ialah untuk menciptakan kesatuan dan kesamaan akan pengetahuan, pemahaman, serta persepsi dalam pelaksanaan pengenaan dan pemungutan pajak antara institusi pengelola pajak dengan masyarakat. Dalam Penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 agar wajib pajak lebih memahami aturan terkait pembuatan *transfer pricing document*, Direktorat Jenderal

Pajak mengadakan sosialisasi terkait pembuatan *transfer pricing document*. PT. Sura Indah Wood Industries dalam hal ini mengikuti sosialisasi yang diadakan Direktorat Jenderal Pajak dan Ikatan Konsultan Pajak Indonesia terkait pembuatan *transfer pricing document* didukung dengan data sekunder berupa sertifikat mengadakan atau mengikuti sosialisasi dan *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document* yang PT. Sura Indah Wood Industries miliki.

Berbicara mengenai pemahaman dan komunikasi antar karyawan, dirasa masih kurang cukup untuk mempersiapkan suatu perubahan tanpa adanya suatu *reward* atau penghargaan. Untuk mendukung atau memotivasi karyawan dalam menerapkan suatu perubahan yang terbilang cukup signifikan atau sulit serta mencegah hambatan dari sisi *incongruent organizational systems* atau hambatan akibat sistem organisasi yang ada tidak mendorong terjadinya perubahan, perusahaan seringkali memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawannya. PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 memberikan *reward* berupa kenaikan gaji terhadap karyawannya di awal tahun yaitu bulan Januari bagi yang berhasil membuat *transfer pricing document* dengan tepat waktu hal ini sesuai dengan teori hambatan Lewin (Sopiah, 2008) yang mengatakan bahwa salah satu faktor pendorong perubahan ialah pemberian *reward*.

Secara keseluruhan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dapat beradaptasi dengan

baik dalam mengelola perubahan hal ini terlihat dari perilaku karyawannya yang mendukung upaya perubahan sehingga dapat mencegah faktor-faktor penghambat perubahan. PT. Sura Indah Wood Industries hanya memiliki hambatan dari sisi biaya hal ini dikarenakan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 mewajibkan perusahaan untuk membuat dokumen tambahan terkait *transfer pricing document* sehingga tentunya akan mengakibatkan tambahan biaya. PT. Sura Indah Wood Industries memiliki pemahaman yang cukup baik dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. PT. Sura Indah Wood Industries menyusun dan melaporkan *transfer pricing document*nya dengan tepat waktu. PT. Sura Indah Wood Industries juga membangun komunikasi yang baik di dalam tim dan perusahaan afiliasi serta Direktorat Jenderal Pajak untuk menyiapkan dokumen tambahan *transfer pricing document* dengan rutin mengadakan diskusi, *meeting*, *workshop*, serta sosialisasi terkait pembuatan *transfer pricing document*. Untuk memotivasi karyawannya PT. Sura Indah Wood Industries juga memberikan *reward* berupa kenaikan gaji kepada karyawannya jika berhasil membuat *transfer pricing document* dengan tepat waktu.

2. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016
 - a. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *direct cost*

Seperti yang sudah dijelaskan, dalam pengimplementasian suatu kebijakan tentunya terdapat pelaksana kebijakan yang mendukung dan juga juga menentang kebijakan tersebut, apabila para pelaksana kebijakan menentang adanya suatu kebijakan maka penolakan atas perubahan akan muncul dan mengancam keberhasilan implementasi program perubahan, sehingga menyebabkan suatu hambatan dalam menerapkan program baru tersebut. Menurut teori hambatan Lewin (Sopiah, 2008) terdapat enam indikator hambatan dalam perubahan yaitu *direct cost*, *saving face*, *fear of the unknown*, *breaking routin*, *incongruent system organizations*, dan *incongruent team dynamics*.

Hambatan dari sisi *direct cost* atau biaya merupakan suatu hambatan yang berkaitan dengan biaya (ongkos) yang harus ditanggung akibat adanya perubahan. Pembuatan *transfer pricing document* di PT. Sura Indah Wood Industries menimbulkan kenaikan biaya seperti biaya untuk mencari data pembanding, akomodasi, biaya transportasi, dan biaya untuk *workshop* atau pelatihan. Hal ini diperkuat dengan data observasi daftar biaya tambahan pembuatan *transfer pricing document* PT. Sura Indah Wood Industries.

Pada dasarnya PMK 213/PMK. 03/2016 merupakan sebuah bentuk kebijakan publik dimana peneliti mengevaluasi implementasi dari PMK 213/PMK. 03/2016 untuk melihat sejauh mana kebijakan yang telah dibuat, suatu kebijakan yang baik harus dapat saling menguntungkan antara pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak dan wajib pajak hal ini sesuai dengan teori mengenai

pengertian kebijakan publik (Saputra, 2015), bentuk-bentuk kebijakan publik dan tahap-tahap proses pembuatan kebijakan publik (Winarno, 2012). Peneliti menemukan penerapan PMK 213/PMK. 03/2016 di PT. Sura Indah Wood Industries menimbulkan kenaikan biaya yang cukup signifikan diantaranya biaya akomodasi, transportasi, *workshop*, perlengkapan, dan data pembanding. Tentunya hal ini tidak sesuai mengingat bahwa suatu kebijakan seharusnya dapat saling menguntungkan sesuai dengan teori aspek perpajakan Waluyo (2014) yang mengatakan bahwa pajak merupakan suatu kontribusi wajib dari masyarakat dan untuk masyarakat, apabila dalam melaksanakan kewajiban perpajakan masyarakat justru merasa diberatkan maka hal ini akan mempengaruhi kesadaran kewajiban pajak sehingga masyarakat membayar pajak hanya sebatas tanggung jawab terhadap negara bukan dari kesadaran wajib pajak sendiri.

- b. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *saving face* (anggapan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah).

Menurut teori pajak internasional (Kurniawan, 2011), Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 merupakan aturan yang dibuat pemerintah untuk mencegah praktik yang tidak sehat terkait *transfer pricing*. Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 menuntut perusahaan untuk dapat membuat *transfer pricing document*nya dengan

harga yang wajar atau sesuai dengan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha hal ini sesuai dengan pasal 1 ayat 6 Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dan teori *transfer pricing* (Kurniawan, 2015) yang mengatakan bahwa prinsip kewajaran dan prinsip kelaziman usaha sendiri diartikan sebagai suatu prinsip yang mengatur bahwa suatu kondisi dalam hal transaksi, harga atau laba yang dilakukan antar pihak yang memiliki hubungan istimewa harus sama atau sebanding dengan pihak pembanding yang tidak memiliki hubungan istimewa. Dalam hal ini, PT. Sura Indah Wood Industries dapat membuktikan bahwa harga transaksinya dengan perusahaan afiliasi wajar sehingga penerapan aturan untuk membatasi praktik yang tidak sehat di bidang perpajakan internasional khususnya di bidang *transfer pricing* terbukti dapat mencegah harga yang tidak wajar di PT. Sura Indah Wood Industries, terbukti PT. Sura Indah Wood Industries mendapatkan *reward* sebagai wajib pajak patuh dari Direktorat Jenderal Pajak karena melaporkan kewajiban perpajakannya dengan benar dan tepat waktu serta dinilai kooperatif hal ini didukung dengan surat keputusan Wajib Pajak dengan kriteria tertentu (Wajib Pajak Patuh) yang dimiliki PT. Sura Indah Wood Industries.

Hambatan dari sisi *saving face* merupakan suatu hambatan yang berkaitan dengan anggapan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah. Dalam hal penerapan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 peneliti menemukan PT. Sura Indah Wood Industries setuju dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. PT. Sura

Indah Wood Industries menilai Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 sebagai perubahan yang positif karena membuat perusahaan terhindar dari kesalahan harga dan membuat Direktorat Jenderal Pajak menjadi tahu bagaimana kondisi perusahaan yang sebenarnya. Saat Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 diterbitkan, PT. Sura Indah Wood Industries segera menyelenggarakan pembuatan *transfer pricing document* dengan berdiskusi terlebih dahulu kepada pihak internal dan eksternal serta melaporkan *transfer pricing document*nya dengan tepat waktu. Hal ini sesuai dengan teori Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 mengenai kewajiban perpajakan internasional yang mewajibkan subjek pajak dalam negeri dikenai pajak atas penghasilan yang diterima atau diperoleh dari Indonesia atau dari luar Indonesia dan wajib menyampaikan Surat Pemberitahuan Tahunan PPh sebagai sarana untuk menetapkan pajak yang terutang dalam satu tahun pajak. Didukung dengan Pasal 7 ayat 2 Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 yang mengatakan bahwa terkait pembuatan *transfer pricing document* (*master file* dan *local file*) wajib dibuat ikhtisar sebagai lampiran Surat Pemberitahuan Tahunan Pajak Penghasilan Badan Tahun Pajak yang bersangkutan. Hal ini diperkuat dengan data SPT Tahunan PPh Badan yang di dalamnya juga terdapat ikhtisar terkait *transfer pricing document* yang dimiliki PT. Sura Indah Wood Industries.

- c. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *fear of the unknown* (takut tidak bisa menyesuaikan diri dengan perubahan).

Hambatan dari sisi *fear of the unknown* merupakan rasa takut seseorang akan suatu perubahan karena khawatir tidak bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang baru. PT. Sura Indah Wood Industries tidak merasa kesulitan melakukan penyesuaian terkait pembuatan *transfer pricing document* karena PT. Sura Indah Wood Industries dalam pembuatan *transfer pricing document* sudah terkoordinasi dengan baik dengan cara komunikasi baik melalui internal maupun eksternal seperti diskusi rutin, dan *workshop* atau pelatihan hal ini juga sesuai dengan teori pajak (Waluyo, 2014) yang mengatakan bahwa Indonesia menganut sistem *self assessment* dimana tanggung jawab untuk menghitung, membayar, dan melapor berada pada wajib pajak sehingga beban pembuktian berada pada wajib pajak untuk menyusun *transfer pricing document*nya dengan baik dan benar. Maka dari itu PT. Sura Indah Wood Industries melakukan penyiapan dengan baik dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dengan melakukan koordinasi yang baik dengan cara komunikasi baik melalui internal maupun eksternal seperti diskusi rutin, dan *workshop* atau pelatihan agar terhindar dari resiko berupa sanksi.

- d. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *breaking*

routin (mempertahankan rutinitas karena nyaman dengan situasi yang ada).

Hambatan dari sisi *breaking routin* merupakan kecenderungan seseorang untuk mempertahankan rutinitas karena telah nyaman dengan situasi yang ada. PT. Sura Indah Wood Industries dalam hal ini tidak merasa kesulitan untuk menyiapkan *transfer pricing document* yang tidak memiliki dasar penyusunan dan diluar kebiasaan perusahaan. Sesuai dengan teori pajak (Waluyo, 2014) yang mengatakan bahwa beban pembuktian berada pada wajib pajak untuk menyusun *transfer pricing document*nya. Maka dari itu PT. Sura Indah Wood Industries melakukan penyiapan dengan baik dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016. PT. Sura Indah Wood Industries mengatasi pembuatan *transfer pricing document* yang tidak memiliki dasar penyusunan dan di luar kebiasaan perusahaan dengan melakukan komunikasi, pelatihan, serta koordinasi yang baik dengan perusahaan afiliasi. Hal ini diperkuat dengan sertifikat mengadakan atau mengikuti sosialisasi dan *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document* yang PT. Sura Indah Wood Industries miliki.

- e. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent organizational systems* (sistem organisasi tidak mendorong terjadinya perubahan).

Hambatan dari sisi *incongruent organizational systems* merupakan hambatan dari sistem organisasi yang tidak mendorong terjadinya perubahan yang berkaitan dengan penggajian atau upah, seleksi, pelatihan, dan sistem control kepada karyawannya. Sistem organisasi PT. Sura Indah Wood Industries dalam hal ini mendukung karyawannya dalam hal pembuatan *transfer pricing document*. PT. Sura Indah Wood Industries memberikan pelatihan atau *workshop* dan sosialisasi kepada karyawannya dalam pembuatan *transfer pricing document*. Hal ini diperkuat dengan sertifikat mengadakan atau mengikuti sosialisasi dan *workshop* terkait pembuatan *transfer pricing document* yang PT. Sura Indah Wood Industries miliki sesuai dengan teori hambatan Lewin (Sopiah, 2008) yang mengatakan bahwa salah satu faktor pendorong perubahan adalah pelatihan.

- f. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dari sisi *incongruent team dynamics* (adanya tim perubahan yang kurang dapat diterima oleh anggota organisasi).

Hambatan dari sisi *incongruent team dynamics* yaitu tim perubahan yang ada menciptakan norma-norma baru yang mungkin kurang dapat diterima oleh para anggota organisasi. PT. Sura Indah Wood Industries tidak merasa risih atau terganggu dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 yang menuntut perusahaan untuk lebih transparan. PT. Sura Indah Wood Industries menilai Peraturan Menteri

Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini baik untuk keterbukaan informasi dan transparansi sehingga Direktorat Jenderal Pajak menjadi tahu kondisi perusahaan yang sebenarnya dan perusahaan pun akan terhindar dari kesalahan harga yang tidak wajar, sesuai dengan teori mengenai tujuan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 (Direktorat Jenderal Pajak, 2017) diperkuat dengan pasal 1 ayat 6 Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 bahwa dokumen penentuan harga *transfer* atau *transfer pricing document* merupakan dokumen yang diselenggarakan wajib pajak sebagai dasar penerapan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha. Prinsip kewajaran dan prinsip kelaziman usaha sendiri diartikan Kurniawan (2015) dalam teori *transfer pricing* sebagai suatu prinsip yang mengatur bahwa suatu kondisi dalam hal transaksi, harga atau laba yang dilakukan antar pihak yang memiliki hubungan istimewa harus sama atau sebanding dengan pihak pembanding yang tidak memiliki hubungan istimewa, maka dari itu *transfer pricing document* harus dibuat dengan harga yang wajar atau sesuai dengan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha

PT. Sura Indah Wood Industries menilai Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini sebagai hal yang positif dan bentuk kontribusi PT. Sura Indah Wood Industries kepada negara untuk meningkatkan kepatuhan serta penerimaan negara sesuai dengan teori pajak (Priantara, 2016) yang membagi fungsi pajak menjadi dua yaitu fungsi *budgetair* dan *regulair*. Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 dalam hal fungsi *budgetair* merupakan suatu alat pemerintah untuk mencegah pelaku *transfer*

pricing yang menyimpang sehingga apabila pelaku menyimpang berkurang tentunya akan mempengaruhi penerimaan negara dari transaksi *transfer pricing* tersebut. Fungsi *regulair* dalam hal ini berkaitan dengan kepatuhan wajib pajak dimana Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 ini bertujuan untuk keterbukaan informasi dan transparansi sehingga akan meningkatkan wajib pajak patuh.

Secara keseluruhan PT Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 memiliki hambatan dari sisi *direct cost* (biaya) yang cukup signifikan yaitu biaya untuk mencari data pembanding, biaya transportasi, biaya akomodasi, biaya *workshop*, dan biaya perlengkapan. Akan tetapi, PT Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 tidak memiliki hambatan dari sisi *saving face, fear of the unknown, breaking routin, incongruent organizational systems, dan incongruent team dynamic*. PT. Sura Indah Wood Industries setuju dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 karena menilai kebijakan tersebut sebagai hal yang positif dan bertujuan untuk transparansi dan keterbukaan informasi sehingga perusahaan terhindar dari kesalahan harga. PT. Sura Indah Wood Industries juga tidak merasa kesulitan melakukan penyesuaian dalam mempersiapkan *transfer pricing document* karena memiliki penyiapan yang cukup baik dengan melakukan komunikasi, pelatihan serta koordinasi di dalam tim, perusahaan afiliasi, dan Direktorat Jenderal Pajak.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Penyiapan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 berdasarkan teori *knowledge management* Fernandez dan Sabherwal.

a. Pemahaman

PT. Sura Indah Wood Industries memiliki pemahaman yang cukup baik dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016.

PT. Sura Indah Wood Industries dapat memahami dengan cepat Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 karena mempelajari dengan baik aturan terkait pembuatan *transfer pricing document*nya.

b. Komunikasi

PT. Sura Indah Wood Industries membangun komunikasi yang baik di dalam tim serta perusahaan afiliasi dan Direktorat Jenderal Pajak untuk menyiapkan dokumen tambahan *transfer pricing document* dengan rutin mengadakan diskusi, *meeting*, *workshop*, serta sosialisasi terkait pembuatan *transfer pricing document*.

c. *Reward*

Untuk memotivasi karyawannya dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016, PT. Sura Indah Wood Industries memberikan *reward* berupa kenaikan gaji.

2. Hambatan PT. Sura Indah Wood Industries dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 berdasarkan teori hambatan Lewin.

a. *Direct cost* (Biaya)

Penerapan PMK 213/PMK. 03/2016 di PT. Sura Indah Wood Industries menimbulkan kenaikan biaya yang cukup signifikan berupa biaya untuk mencari data pembanding, biaya transportasi, biaya akomodasi, biaya *workshop*, dan biaya perlengkapan. Peneliti menemukan PMK 213/PMK. 03/2016 efektif untuk transparansi dan keterbukaan informasi, perusahaan menjadi terhindar dari kesalahan harga, akan tetapi kurang efisien karena menimbulkan tambahan biaya yang cukup signifikan mengingat suatu kebijakan seharusnya dapat saling menguntungkan dan tidak memberatkan.

b. *Saving face* (Anggapan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah)

PT. Sura Indah Wood Industries setuju dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 karena membuat perusahaan terhindar dari kesalahan harga, PT. Sura Indah Wood Industries juga segera membuat dan melaporkan *transfer pricing documentnya* dengan tepat waktu saat peraturan tersebut diterbitkan.

c. *Fear of the unknown* (Rasa takut tidak bisa menyesuaikan diri dengan perubahan)

PT. Sura Indah Wood Industries tidak merasa kesulitan melakukan penyesuaian terkait pembuatan *transfer pricing document* karena

memiliki koordinasi yang baik dengan melakukan komunikasi baik melalui internal maupun eksternal seperti diskusi rutin, dan *workshop*.

- d. *Breaking rutin* (Kecenderungan seseorang mempertahankan rutinitas karena merasa nyaman dengan situasi yang ada)

PT. Sura Indah Wood Industries tidak merasa kesulitan untuk mempersiapkan *transfer pricing document* yang tidak memiliki dasar penyusunan dan diluar kebiasaan perusahaan karena melakukan komunikasi, pelatihan, serta koordinasi yang baik dengan perusahaan afiliasi untuk mempersiapkan *transfer pricing document*.

- e. *Incongruent organizational systems* (Sistem organisasi tidak mendorong terjadinya perubahan)

PT. Sura Indah Wood Industries mendukung karyawannya dalam hal pembuatan *transfer pricing document* dengan memberikan pelatihan atau *workshop*, sosialisasi, serta *sharing* atau diskusi dengan perusahaan Penanaman Modal Asing yang sejenis di Gresik.

- f. *Incongruent team dynamics* (Tim perubahan menciptakan norma-norma baru yang kurang dapat diterima oleh anggota organisasi)

PT. Sura Indah Wood Industries tidak merasa risih atau terganggu dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan 213/PMK. 03/2016 yang menuntut perusahaan untuk lebih transparan, karena menilai peraturan tersebut baik untuk transparansi dan keterbukaan informasi, serta sebagai bentuk kontribusi kepada negara untuk meningkatkan kepatuhan dan penerimaan negara

B. Saran

PT. Sura Indah Wood Industries:

1. Untuk meminimalkan biaya dan memperluas sosialisasi serta *workshop* terkait PMK 213/PMK. 03/2016, sebaiknya PT. Sura Indah Wood Industries bekerjasama dengan pihak Direktorat Jenderal Pajak dalam memberikan sosialisasi maupun *workshop*.
2. Untuk meminimalkan biaya terkait data pembanding, PT. Sura Indah Wood Industries dapat mencari data pembanding melalui media OSIRIS atau ORIANA yang menyediakan data dari seluruh dunia secara gratis.
3. Untuk meminimalkan biaya terkait akomodasi, transportasi, dan *workshop*, PT. Sura Indah Wood Industries dapat melakukan sosialisasi dan *workshop* melalui media sosial.

Direktorat Jenderal Pajak:

1. Sebaiknya Direktorat Jenderal Pajak dapat memberikan peraturan lebih sederhana seperti meng*update* data pembanding setiap lima tahun sekali untuk pembuatan *transfer pricing document* agar tidak menimbulkan biaya yang mahal.
2. Agar penerapan PMK 213/PMK. 03/2016 semakin optimal, sebaiknya Direktorat Jenderal Pajak mengkaji kembali aturan terkait PMK 213/PMK. 03/2016 karena masih terdapat beberapa kekurangan salah satunya ialah biaya.

3. Sebaiknya Direktorat Jenderal Pajak tidak hanya memberikan sosialisasi melainkan *workshop* agar wajib pajak lebih mengerti dan memahami bagaimana pembuatan *transfer pricing document* di lapangnya.

Peneliti Selanjutnya:

1. Temuan peneliti terkait penerapan PMK 213/PMK. 03/2016 di PT. Sura Indah Wood Industries diharapkan dapat menjadi bahan agenda *setting* untuk peneliti selanjutnya.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan kajian terkait PMK 213/PMK. 03/2016 agar proses dalam pembuatan *transfer pricing document* kedepannya lebih disederhanakan sehingga lebih efektif dan efisien.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti penyiapan perusahaan multinasional dalam menerapkan PMK 213/PMK. 03/2016 dari sisi struktur organisasi, infrastruktur teknologi informasi, pengetahuan umum, dan infrastruktur fisik dalam buku *knowledge management*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Adi, Rianto. 2010. *Metodologi Penelitian Sosial dan Hukum*. Jakarta: Granit.
- Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Emzir. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Fernandez, Irma Becerra dan Sabherwal, Rajiv. 2010. *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: Sharpe.
- Gunawan, Imam. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori & Praktek*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herdiansyah, Haris. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ilyas, Wirawan dan Suhartono, Rudy. 2012. *Perpajakan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. *Organizational Behavior*. 2008. Boston: McGraw-Hill.
- Kurniawan, Anang Mury. 2011. *Pajak Internasional beserta Contoh Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- _____. 2015. *Buku Pintar Transfer Pricing untuk Kepentingan Pajak*. Yogyakarta: ANDI.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- McShane, Steven L dan Von Glinow, Mary A. 2003. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Riant. 2009. *Public Policy*. Jakarta: Elex Media Komputondo.
- _____. 2011. *Public Policy: Dinamika Kebijakan-Analisis Kebijakan-Manajemen Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputondo.
- Pandiangan, Liberti. 2014. *Administrasi Perpajakan*. Jakarta: Erlangga.
- Priantara, Diaz. 2016. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rahayu, Siti Kurnia. 2010. *Perpajakan Indonesia: Konsep dan Aspek Formal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Resmi, Siti. 2016. *Buku Satu Perpajakan Teori dan Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, E. 1979. *Personal Change Through Interpersonal Relationships*. Homewood: The Dorsey Press.
- Siahaan, Marihot Pahala. 2009. *Hukum Pajak Material*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Solichin, Abdul Wahab. 2012. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Penyusunan Model Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.

- Suandy, Erly. 2011. *Hukum Pajak*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2011. *Perencanaan Pajak*. Jakarta: Salemba Empat.
- Subarsono, A.G. 2005. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi Catatan ke-1*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Summarsan, Thomas. 2015. *Tax Review dan Strategi Perencanaan Pajak*. Jakarta: PT. Indeks.
- Sutedi, Adrian. 2013. *Hukum Pajak: Sinar Grafika*.
- Waluyo. 2014. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. 2015. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winarno. 2012. *Kebijakan Publik, Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.

Jurnal:

- Meiliana. 2014. *Studi Perbandingan Dokumentasi Transfer Pricing: Ketentuan PER 32/PJ/2011 dan Rencana Aksi BEPS Ditinjau dari Asas Kepastian Hukum*.
- Nurhayati, Indah Dewi. 2013. *Evaluasi atas Perlakuan Perpajakan terhadap Transaksi Transfer Pricing pada Perusahaan Multinasional di Indonesia*.
- Saraswati, Gusti Ayu Surya dan Sujana, I Ketut. 2017. *Pengaruh Pajak, Mekanisme Bonus, dan Tunneling Incentive terhadap Indikasi Melakukan Transfer Pricing*.

Undang-Undang:

- Peraturan Jenderal Pajak Nomor 32/PJ/2011 tentang penerapan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha dalam transaksi antara wajib pajak dengan pihak yang mempunyai hubungan istimewa.
- Peraturan Jenderal Pajak Nomor 43/PJ/2010 tentang penerapan prinsip kewajaran dan kelaziman usaha dalam transaksi antara wajib pajak dengan pihak yang mempunyai hubungan istimewa.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK. 03/2016 tentang jenis dokumen dan/atau informasi tambahan yang wajib disimpan oleh wajib pajak yang melakukan transaksi dengan para pihak yang mempunyai hubungan istimewa.
- Undang-undang No. 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan.
- Undang-Undang No. 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan.
- Undang-Undang No. 36 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan.

Internet:

- Adoe, Andreas. 2014. *Base Erosion and Profit Shifting*, apa pengaruhnya bagi Indonesia?. Diakses tanggal 9 Desember 2017. <http://www.ortax.org/ortax/?mod=issue&page=show&id=61>.
- Annan, Koffi A. 2000. *World Investment Report 2000 Cross-borders Mergers and Acquisitions and Development*. Diakses tanggal 24 November 2017.

<http://unctad.org/SearchCenter/Pages/Results.aspx?k=world%20investment%20report%202000>.

Deloitte Tax Solutions. 2017. *Transfer Pricing alert January 2017* Peraturan Menteri Keuangan No. 213/PMK. 03/2016. Diakses tanggal 12 Oktober 2017. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/tax/id-tax-alert-ba-jan2017.pdf> pmk 213.

Kurniawan, Akbar Tri. 2011. BPKP: Laporan Keuangan Asian Agri Tak Sesuai Fakta. Diakses tanggal 24 November 2017. <https://bisnis.tempo.co/read/356502/bkp-laporan-keuangan-asian-agri-tak-sesuai-fakta>.

Subdit PPSPI Dit Perpajakan Internasional. 2017. PMK-213/PMK. 03/2016 jenis dokumen dan/atau informasi tambahan yang wajib disimpan oleh wajib pajak yang melakukan transaksi dengan para pihak yang mempunyai hubungan istimewa dan tata cara pengelolaannya. Diakses tanggal 12 Oktober 2017. https://www.iaiglobal.or.id/v03/files/file_publicasi/PPT%20PMK%20TP%20Doc%20FINAL.pdf pmk 213.

