

**ANALISIS IMPLEMENTASI *TAX CONTROL*  
*FRAMEWORK* (TCF) DALAM RANGKA  
*COOPERATIVE COMPLIANCE*  
PADA PT PERTAMINA (PERSERO)**



**TUGAS AKHIR/SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Diploma IV  
(Sarjana Terapan) pada Program Diploma IV (Sarjana Terapan)  
Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

**WAHYUDIN IHSAN ALAMIN**  
**40011419650082**

**PROGRAM STUDI D-IV (SARJANA TERAPAN)**  
**AKUNTANSI PERPAJAKAN**  
**DEPARTMEN BISNIS DAN KEUANGAN**  
**SEKOLAH VOKASI**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2023**

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“You have power over your mind – not outside events.*

*Realize this, and you will find strength.”*

(Marcus Aurelius)

*“It's not what happens to you, but how you react to it that matters.”*

(Epictetus)

*“Veritas numquam perit. (Truth never dies.)”*

(Lucius Annaus Seneca)

**Ku Persembahkan Untuk :**

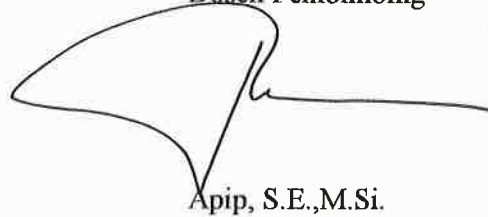
- ❖ **Kedua Orangtuaku yang selalu memberikan doa dan dukungannya;**
- ❖ **Pasanganku yang selalu setia menemaniku;**
- ❖ **Almamaterku.**

## PERSETUJUAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

Nama Penyusun : Wahyudin Ihsan Alamin  
Nomor Induk Mahasiswa : 40011419650082  
Fakultas : Sekolah Vokasi  
Program Studi : Akuntansi Perpajakan  
Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Implementasi *Tax Control Framework* (TCF)  
Dalam Rangka *Cooperative Compliance*  
Pada PT Pertamina (Persero)

Semarang, 11 September 2023

Dosen Pembimbing



Apip, S.E., M.Si.

NIP. 19781162001121001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Wahyudin Ihsan Alamin  
Nomor Induk Mahasiswa : 40011419650082  
Fakultas : Sekolah Vokasi  
Program Studi : Akuntansi Perpajakan  
Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Implementasi *Tax Control Framework* (TCF)  
Dalam Rangka *Cooperative Compliance*  
Pada PT Pertamina (Persero)

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 22 September 2023

Tim Penguji

1. Drs. Dul Muid, M.Si., Akt.

(.....)

2. Maya Aresteria, SE., M.Si.Akt.

(.....)

3. Apip, S.E., M.Si.

(.....)



## PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR/SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Wahyudin Ihsan Alamin, menyatakan bahwa tugas akhir/skripsi dengan judul: Analisis Implementasi *Tax Control Framework* (TCF) Dalam Rangka *Cooperative Compliance* Pada PT Pertamina (Persero) yang disusun untuk melengkapi persyaratan menjadi Sarjana Terapan pada Program Diploma IV (S1 Terapan) Akuntansi Perpajakan Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro adalah hasil tulisan saya sendiri.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tugas akhir/skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari Peneliti lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan Peneliti aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tugas akhir/skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 11 September 2023

Yang membuat Pernyataan



Wahyudin Ihsan Alamin

NIP. 40011419650082

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Tax Control Framework* (TCF) dan penerapan *Cooperative Compliance* pada aktivitas pengelolaan perpajakan di PT Pertamina (Persero). TCF merupakan suatu kerangka kerja dalam mengendalikan risiko perpajakan atas aktivitas bisnis. Tujuannya adalah untuk memberikan *assurance* bahwa aktivitas bisnis Perusahaan sudah sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku. TCF didipersiapkan sebagai penerapan *cooperative compliance* dalam bentuk integrasi data perpajakan. Penerapan *cooperative compliance* dilakukan dengan kerja sama antara Wajib Pajak dengan Fiskus atas dasar kepercayaan dalam mengelola perpajakan dengan prinsip transparansi dan keterbukaan. Paradigma ini memberikan *mutual benefit* dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan perpajakan.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis kualitatif melalui wawancara mendalam dengan narasumber dari PT Pertamina (Persero) dan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar 3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dalam implementasi TCF dan penerapan *cooperative compliance* yang mulai diadaptasi sebagai paradigma perpajakan di Indonesia.

Kata Kunci: *Tax Control Framework*, *Cooperative Compliance*, Integrasi Data Perpajakan

## **ABSTRACT**

*This research aims to identify the implementation of the Tax Control Framework (TCF) and the implementation of Cooperative Compliance in tax management activities at PT Pertamina (Persero). TCF is a framework for controlling tax risks on business activities. The aim is to provide assurance that the Company's business activities are in accordance with applicable tax regulations. TCF was prepared as an implementation of cooperative compliance in the form of tax data integration. The implementation of cooperative compliance is carried out in collaboration between Taxpayers and the Fiscus on the basis of trust in managing taxation with the principles of transparency and openness. This paradigm provides mutual benefits in increasing the efficiency and effectiveness of tax management.*

*The research method used is qualitative analysis through in-depth interviews with sources from PT Pertamina (Persero) and KPP Large Tax Office (LTO) 3. It is hoped that the results of this research can provide a reference in the implementation of TCF and the implementation of cooperative compliance which is starting to be adapted as a tax paradigm in Indonesia.*

*Keywords: Tax Control Framework, Cooperative Compliance, Tax Data Integration*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya penelitian tugas akhir/skripsi ini dapat dilakukan dengan lancar dan dapat selesai tepat waktu. Penelitian ini dilakukan sebagai syarat tugas akhir/skripsi pada Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Perpajakan Universitas Diponegoro. Judul tugas akhir/skripsi ini adalah “**Analisis Implementasi *Tax Control Framework* (TCF) Dalam Rangka *Cooperative Compliance* Pada PT Pertamina (Persero)**”. Dengan tujuan untuk mengetahui dan memahami implementasi *Tax Control Framework* (TCF) di PT Pertamina (Persero) serta bentuk penerapan *Cooperative Compliance* yang mulai diterapkan dalam paradigma pengelolaan perpajakan di Indonesia.

Penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada berbagai pihak atas dukungan, bantuan, bimbingan, ilmu, dan kerja samanya selama pelaksanaan penelitian ini. Dengan segala hormat, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Budiyo, M.Si. selaku Dekan Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. Dul Muid, M.Si., Akt. selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Perpajakan Sekolah Vokasi Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Apip, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan ilmu serta bimbingannya selama pelaksanaan penelitian ini.
4. Bapak Eko Cahyadi selaku Vice President (VP) Tax PT Pertamina (Persero) yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian ini di Fungsi Tax, serta telah meluangkan waktu untuk berdiskusi dan wawancara, memberikan ilmu dan pengetahuannya selama penelitian ini.



5. Bapak Muhamad Edi Hartono selaku Manajer Fungsi Tax Advisory PT Pertamina (Persero) yang telah meluangkan waktu untuk berdiskusi dan wawancara serta memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada Penulis.
6. Bapak Dikdik Suwardi selaku Manajer Fungsi Tax Compliance PT Pertamina (Persero) yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya selama pelaksanaan penelitian ini.
7. Mas Nusa Saka Pradana selaku Pembimbing Lapangan sekaligus Mentor yang telah memberikan ilmu, pengalaman, serta bimbingan dan arahnya dalam pelaksanaan penelitian ini.
8. Mbak Mega Rahmasari selaku Senior Analyst Fungsi Tax Compliance yang telah memberikan kesempatan serta berbagai ilmu dan pengalamannya kepada penulis untuk belajar mengenai Corporate Income Tax.
9. Pegawai Fungsi Tax Advisory dan Fungsi Tax Compliance: Mas Denny Putra, Pak Mujiono, Mbak Nadia Natasya, Pak Cahyono, Bu Endang Kusmiati, Mas Aditya Putra, Mas M. Azam, Mbak Novita, Pak Suripdi, Mbak Dian Anisah, Mbak Yenny dan Pegawai Pertamina lainnya yang telah memberikan dukungan, doa, dan pengalamannya kepada Penulis.
10. Teman-teman Internship, PMMB, dan PKL Pertamina: Mbak Lindria Mustofiyah, Mbak Indah Sugiarti, Mbak Raissa Larasati Athala Naufal, Rezky Sahlan, Sandy Valdeza, Ajeng Putri, Azizah, Aisyah Syafa, Nurul Komala, Mbak Nur Rosi, dan Varizka Bella Rahma, yang telah berbagi cerita, canda dan tawa, ilmu dan pengalamannya.
11. Ibu Renny Andayani Dasuki selaku Manajer Knowledge Management & Learning Infrastructure PT Pertamina (Persero) yang telah memberikan akses kepada Penulis untuk melakukan penelitian ini.

12. Ibu Ina selaku Fasilitator dari Pertamina Corporate University yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada Penulis untuk dapat melakukan penelitian ini.
13. Kepala Kantor Wilayah DJP Wajib Pajak Besar, melalui Bapak Dody Herawan selaku Kepala Bidang Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, yang telah memberikan izin melakukan penelitian di lingkungan KPP Wajib Pajak Besar.
14. Bapak Laode Irfah Firdaus selaku Kepala Seksi Pengawasan II KPP Wajib Pajak Besar 3, yang telah meluangkan waktu untuk berdiskusi dan wawancara serta memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada Penulis selama penelitian ini.
15. Bapak Ahmad Subhan selaku Account Representative KPP Wajib Pajak Besar 3, yang telah meluangkan waktu untuk berdiskusi dan wawancara serta memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada Penulis selama penelitian ini.
16. Ibu Ella Aprilia selaku Fasilitator dari KPP Wajib Pajak Besar 3, yang telah membantu dalam memberikan arahan selama penelitian ini.
17. Rasa terima kasih dan sayang yang paling besar kepada kedua Orang tua tercinta: Mamah Tati Murniati dan Ayah Hamzah BHR, yang selalu memberikan segala doa, dukungan, serta kasih sayangnya selama Penulis menempuh pendidikan.
18. Adik-Adikku tercinta: Ahmad Mahmuda dan Zuhud Abdillah, yang selalu berbagi canda dan tawa, serta doa dan dukungannya.
19. Pasanganku yang selalu setia menemaniku pada sedih dan senang, canda dan tawa, serta doa dan dukungannya di hidupku.

20. Serta, Teman-teman dan sahabat Mahasiswa Akuntansi Perpajakan Angkatan 2019, teman-teman Mahasiswa Sekolah Vokasi, dan teman-teman Mahasiswa Universitas Diponegoro, yang selalu berbagi ilmu dan pengalamannya kepada Penulis selama menempuh pendidikan.

Penulis berharap semoga Tuhan yang Maha Esa membalas segala kebaikan kepada semua pihak yang telah banyak membantu Penulis selama melaksanakan Penelitian ini.

Penulis menyadari kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini, sehingga membuka selebar-lebarnya kritik dan saran untuk menyempurnakan penelitian ini. Maka dari itu, Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan perpajakan di Indonesia

Semarang, 11 September 2023

Penulis

Wahyudin Ihsan Alamin

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI .....	iii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TUGAS AKHIR/SKRIPSI.....	v
ABSTRAKSI .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR GRAFIK .....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	17
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	18
1.4 Sistematika Penelitian .....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	22
2.1 Landasan Teori.....	22
2.1.1 Teori Agensi ( <i>Agency Theory</i> ).....	22
2.1.2 <i>Slippery Slope Framework Theory</i> .....	23
2.1.3 <i>Political Power Theory</i> .....	25
2.1.4 <i>Fiscal Psychological Theory</i> .....	26
2.1.5 <i>Risk Management</i> .....	27
2.1.6 Konsep <i>Cooperative Compliance</i> .....	30
2.1.7 <i>Tax Control Framework (TCF)</i> .....	33
2.2 Penelitian Terdahulu .....	34
2.3 Kerangka Pemikiran .....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Pendekatan dan Ruang Lingkup Penelitian.....	38
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	40
3.2.1 <i>Tax Control Framework (TCF)</i> .....	40
3.2.2 <i>Cooperative Compliance</i> .....	40

3.3	Populasi dan Sampel.....	41
3.4	Jenis dan Sumber Data .....	41
3.5	Metode Pengumpulan Data .....	41
3.5.1	Wawancara .....	41
3.5.2	<i>Convenience Sampling</i> .....	42
3.6	Metode Analisis .....	42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		44
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	44
4.1.1	PT Pertamina (Persero).....	44
4.1.2	Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar Tiga .....	53
4.2	Analisis Implementasi <i>Tax Control Framework</i> di PT Pertamina (Persero) .....	58
4.2.1	Latar Belakang <i>Tax Control Framework</i> (TCF).....	59
4.2.2	Analisis Aspek <i>Tax Control Framework</i> (TCF) .....	63
4.2.3	Manfaat dan Tantangan <i>Tax Control Framework</i> (TCF).....	79
4.3	Analisis Penerapan <i>Cooperative Compliance</i> antara PT Pertamina (Persero) dan KPP Wajib Pajak Besar 3 .....	82
4.3.1	Latar Belakang Penerapan <i>Cooperative Compliance</i> .....	83
4.3.2	Analisis Karakteristik Penerapan <i>Cooperative Compliance</i> .....	86
4.3.3	Manfaat dan Tantangan Penerapan <i>Cooperative Compliance</i> ...	102
4.4	Interpretasi Hasil.....	115
4.4.1	Proses Membangun <i>Tax Control Framework</i> (TCF).....	115
4.4.2	Perbedaan Paradigma <i>Cooperative Compliance</i> dan <i>Deterrence</i> .....	118
4.4.3	Alur Penerapan <i>Cooperative Compliance</i> .....	119
4.4.4	Integrasi Data Perpajakan.....	123
4.4.5	Analisis SWOT Penerapan <i>Cooperative Compliance</i> .....	129
BAB V PENUTUP .....		130
5.1	Kesimpulan.....	130
5.2	Keterbatasan .....	132
5.2.1	Aspek Metodologi Penelitian .....	132
5.2.2	Aspek Cakupan Penelitian.....	132
5.2.3	Aspek Hukum.....	132

5.2.4	Aspek Akuntansi.....	133
5.3	Saran.....	133
5.3.1	Saran Akademis .....	133
5.3.2	Saran Kepada Wajib Pajak .....	133
5.3.3	Saran Kepada Fiskus .....	134
5.3.4	Saran Kepada Regulator/Pemerintah.....	134
	DAFTAR PUSTAKA .....	135
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	140
	Pedoman Wawancara dengan Narasumber dari PT Pertamina (Persero) ..	140
	Pedoman Wawancara dengan Narasumber dari KPP Wajib Pajak Besar 3	142
	Transkrip Wawancara dengan Manajer Tax Advisory .....	143
	Transkrip Wawancara dengan Vice President (VP) Tax .....	151
	Transkrip Wawancara dengan Kepala Seksi Pengawasan II .....	171
	Transkrip Wawancara dengan Account Representative.....	198
	DOKUMENTASI PENELITIAN.....	208
	Dokumentasi Penelitian di PT Pertamina (Persero) .....	208
	Dokumentasi Penelitian di KPP Wajib Pajak Besar 3 .....	212

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Compliance Model.....	6
Gambar 1. 2 IRAS Compliance Service Framework.....	8
Gambar 2. 1 Slippery Slope Theory.....	24
Gambar 2. 2 Kerangka Pengendalian Internal .....	28
Gambar 2. 3 Kerangka Alur Pemikiran.....	37
Gambar 3. 1 Analisis Data Model Miles dan Huberman .....	43
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Pertamina (Persero).....	45
Gambar 4. 2 Logo Akhlak BUMN.....	46
Gambar 4. 3 Logo Pertamina .....	47
Gambar 4. 4 Susunan Direksi PT Pertamina (Persero).....	48
Gambar 4. 5 Struktur Organisasi Fungsi Tax.....	51
Gambar 4. 6 Proses Bisnis Fungsi Tax .....	52
Gambar 4. 7 Struktur Organisasi KPP Wajib Pajak Besar.....	55
Gambar 4. 8 Alur Prinsip Esensial TCF.....	78
Gambar 4. 9 Proses Membangun TCF .....	116
Gambar 4. 10 Perbedaan Cooperative Compliance dan Deterrence Model .....	118
Gambar 4. 11 Alur Cooperative Compliance .....	119

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Rasio Kepatuhan Pelaporan SPT .....	2
Grafik 1. 2 Jumlah SPT yang Dilaporkan (2022-2023) .....	3
Grafik 1. 3 Rasio Penerimaan Pajak di Kawasan Asia Pasifik .....	3
Grafik 1. 4 Kinerja Laba PT Pertamina (Persero).....	15
Grafik 1. 5 Grafik Pergerakan Harga Minyak Dunia .....	15
Grafik 1. 6 Effective Tax Rates (ETR) PT Pertamina (Persero) .....	16
Grafik 4. 1 Peta Kepatuhan Wajib Pajak (CRM) .....	94



## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1 1 Daftar Perusahaan BUMN Integrasi Data Perpajakan .....	11
Tabel 4. 1 Analisis Implementasi TCF PT Pertamina (Persero) .....	64
Tabel 4. 2 Analisis Karakteristik Penerapan Cooperative Compliance.....	87
Tabel 4. 3 Analisis SWOT Cooperative Compliance .....	129