



**TAX GOVERNANCE DAN PENGELOLAAN RISIKO PAJAK
DALAM KONTEKS PEMANFAATAN P3B INDONESIA –
SINGAPURA : STUDI KASUS PADA PT PM CONTROL
SYSTEMS**

**TUGAS AKHIR
TESIS**

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA
WASID
55524120002**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2026**



**TAX GOVERNANCE DAN PENGELOLAAN RISIKO PAJAK
DALAM KONTEKS PEMANFAATAN P3B INDONESIA –
SINGAPURA : STUDI KASUS PADA PT PM CONTROL
SYSTEMS**

**TUGAS AKHIR
TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**WASID
55524120002**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2026**

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Tax Governance Dan Pengelolaan Risiko Pajak Dalam Konteks
Pemanfaatan P3b Indonesia – Singapura : Studi Kasus Pada PT
Pm Control Systems

Nama : WASID

N I M : 55524120002

Program Studi : AKUNTANSI

Tanggal : 28 September 2026

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 28 September 2026



(Wasid)

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : WASID
NIM : 55524120002
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Akuntansi
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : TAX GOVERNANCE DAN PENGELOLAAN RISIKO PAJAK DALAM KONTEKS PEMANFAATAN P3B INDONESIA – SINGAPURA : STUDI KASUS PADA PT PM CONTROL SYSTEMS
Hasil Pengecekan Turnitin : 12%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **12%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 07 September 2026
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/September/07/0000001283/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

PENGESAHAN TESIS

Judul : Tax Governance Dan Pengelolaan Risiko Pajak Dalam Konteks
Pemanfaatan P3b Indonesia – Singapura : Studi Kasus Pada PT Pm
Control Systems
Nama : Wasid
NIM : 55524120002
Program Studi : Magister Akuntansi
Tanggal : 28 September 2026

Mengesahkan Pembimbing

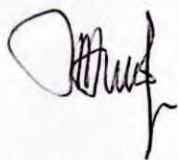


(Dr. Deden Tarmidi, M.Ak., BKP)

NIDN : 0311098304

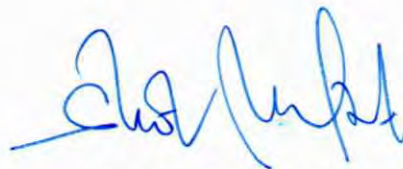
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Akuntansi



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak)

NIDN : 0307036901



(Shinta Melzatia, SE, M.Ak, Ph.D)

NIDN : 0327067405

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Penulisan Tugas Akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mercu Buana. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tugas Akhir ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng selaku Rektor Universitas Mercu Buana
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
3. Shinta Melzatia, SE, M.Ak, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi
4. Dr. Deden Tarmidi, M.Ak., BKP selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan Tugas Akhir ini;
5. Direktur PT PM Control Systems, atas kebijakan dan dukungan yang telah berikan dalam memberikan izin serta fasilitas penelitian bagi penulis selama proses pengumpulan data.
6. Rasa terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya saya persembahkan kepada istri tercinta, Anna, serta anak-anak tersayang: Fitri, Putra, dan Shakila. Terima kasih atas kesabaran, keikhlasan, dan doa yang tak pernah putus di setiap pengorbanan waktu demi selesainya studi ini. Kalian adalah pilar utama di balik hadirnya karya ini.
7. Terima kasih setinggi-tingginya kepada rekan-rekan seperjuangan Magister Akuntansi atas kebersamaan, pertukaran gagasan, dan dorongan semangat selama proses perkuliahan dan penyelesaian riset ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tugas Akhir ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 28 September 2026

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

Sebagai sivitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : WASID
NIM : 55524120002
Fakultas/Program Studi : Ekonomi Dan Bisnis / Magister Akuntansi
Judul Tugas Akhir : Tax Governance Dan Pengelolaan Risiko Pajak Dalam Konteks Pemanfaatan P3b Indonesia – Singapura : Studi Kasus Pada PT Pm Control Systems.

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tugas Akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 28 September 2026

Yang menyatakan,



(WASID)

**TAX GOVERNANCE DAN PENGELOLAAN RISIKO PAJAK DALAM
KONTEKS PEMANFAATAN P3B INDONESIA – SINGAPURA : STUDI
KASUS PADA PT PM CONTROL SYSTEMS.**

WASID

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan pengaturan pajak (*Tax Governance*) dalam pengelolaan kewajiban pajak, mengevaluasi dampak kepemilikan asing serta Perjanjian Penghindaran Pajak Berganda (P3B) antara Indonesia dan Singapura terhadap pengambilan keputusan pajak, serta mendeteksi dan mengurangi risiko pajak internasional pada PT PM Control Systems. Jenis penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus tunggal yang didasarkan pada Teori Agensi dan Teori Kelembagaan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan enam informan kunci (manajemen, staf pajak/akuntansi, dan konsultan pajak eksternal) serta triangulasi dokumen laporan keuangan (2019–2023) dan administrasi perpajakan. Analisis dilakukan secara tematik dengan bantuan perangkat lunak NVivo 15. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik operasional pengaturan pajak di PT PM Control Systems telah dilakukan melalui pemisahan peran, pengawasan berkala, serta pelaporan yang sesuai dengan peraturan, tetapi Standard Operating Procedure (SOP) pajak tertulis yang terotorisasi/terkodifikasi belum ada dan masih berdasarkan kebiasaan/lisan. Kepemilikan asing dari Singapura dan ketentuan P3B memberikan pengaruh signifikan terhadap keputusan pajak strategis, khususnya yang berkaitan dengan efisiensi pajak terkait dividen dan imbalan jasa manajemen. Perusahaan mengurangi risiko pajak melalui kontrol administratif, verifikasi substansi transaksi, dan dokumentasi pajak untuk memastikan kepatuhan serta kepastian hukum. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pemahaman pengaturan pajak dan pengelolaan risiko dalam konteks perusahaan multinasional.

Kata Kunci: *Pengaturan Pajak, SOP Pajak, Kepemilikan Asing, P3B Indonesia-Singapura, Risiko Pajak, Studi Kasus Kualitatif.*

**TAX GOVERNANCE AND TAX RISK MANAGEMENT IN THE
CONTEXT OF UTILIZING THE INDONESIA–SINGAPORE DOUBLE
TAXATION AGREEMENT: A CASE STUDY OF PT PM CONTROL
SYSTEMS
WASID**

ABSTRACT

This study aims to analyze the application of tax governance in the management of tax obligations, evaluate the impact of foreign ownership and the Double Taxation Avoidance Agreement (DTAA) between Indonesia and Singapore on tax decision-making, and identify and mitigate international tax risks at PT PM Control Systems. This qualitative study employs a single-case study approach grounded in Agency Theory and Institutional Theory. Data collection was conducted through in-depth interviews with six key informants (management, tax/accounting staff, and external tax consultants) as well as triangulation using financial statements (2019–2023) and tax administrative documents. Analysis was performed thematically using NVivo 15 software. The research findings indicate that current operational tax governance practices at PT PM Control Systems are carried out through the separation of duties, periodic oversight, and reporting in accordance with regulations; however, written, approved, and codified Standard Operating Procedures (SOPs) for taxation have not yet been established and are still based on unwritten practices or customs. Foreign ownership from Singapore and the provisions of the Double Taxation Agreement (DTA) have a significant impact on strategic tax decisions, particularly those related to fiscal efficiency regarding dividends and management fees. The company mitigates tax risks through administrative controls, verification of transaction substance, and tax documentation to ensure compliance and legal certainty. This study provides an empirical contribution to the understanding of tax governance and risk management in the context of multinational corporations.

Keywords: Tax Governance, Tax SOPs, Foreign Ownership, Indonesia-Singapore Double Taxation Agreement, Tax Risk, Qualitative Case Study.

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	ii
HALAMAN SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH DIREPOSITORI UMB.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1. Latar Belakang Penelitian.....	1
2. Fokus Penelitian dan Pernyataan Masalah.....	7
3. Tujuan Penelitian.....	8
4. Kontribusi Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
A. Landasan Teori	10
1. Agency Theory	10
2. Institutional Theory.....	11
3. Pajak.....	13
4. Akuntansi Perpajakan.....	14
5. Tata Kelola Pajak (Tax Governance).....	20
6. Risiko dan Kerentanan Tata Kelola Pajak dalam Pengelolaan Perpajakan (Core Tax Governance Risks).....	26
7. Perjanjian Penghindaran Pajak Berganda (P3B)	29
8. Struktur Kepemilikan Asing dan Implikasinya terhadap Praktik Pajak.....	32
9. State of The Art.....	33
B. Kerangka Pemikiran.....	41
1. Praktek Tax Governance dalam pengelolaan kewajiban pajak.....	42
1.1 Penyusunan Kebijakan Perpajakan.....	43
1.2 Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab Fungsi Pajak.....	44
1.3 Pelaksanaan Kewajiban Perpajakan.....	44
1.4 Mekanisme Pengawasan.....	45
1.5 Proses Pelaporan Pajak.....	46
2. Pengaruh kepemilikan Asing dan ketentuan P3B Indonesia – Singapore dalam terhadap proses pengambilan Keputusan perpajakan.....	46
3. Proses identifikasi, mitigasi dan dokumentasi risiko perpajakan dari transaksi atau kebijakan pajak lintas negara.....	48
3.1 Proses Identifikasi Risiko Perpajakan.....	49

3.2 Bentuk Pengendalian dan Mitigasi Risiko Perpajakan.....	50
3.3 Mekanisme Evaluasi Risiko Perpajakan	50
3.4 Dokumentasi Perpajakan.....	51
3.5 Hubungan Antar Aspek.....	52
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
A.Desain Penelitian.....	56
B. Teknik Pengumpulan Data	57
1.Proses pengumpulan data.....	57
2.Penentuan Informan.....	61
3.Insentif dan Etika.....	63
4.Penentuan Jumlah Informan.....	63
C. Teknik Analisis Data.....	65
1. Metode dan Prosedur.....	65
2. Proses Analisis.....	67
3. Pembuat Kode.....	67
4. Asal Kategori Pengkodean.....	67
5.Unit Analisis.....	67
6.Skema Analitik.....	67
7.Perangkat Lunak.....	68
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	70
A.HASIL PENELITIAN.....	70
1.Temuan Penelitian dan Makna Analisis Data.....	70
2.Proses Analisis dan Bukti Data.....	71
3.Penyajian Temuan dan Alur Hubungan Data.....	82
B.PEMBAHASAN.....	86
1.Praktik Tax Governance dalam Pengelolaan Kewajiban Pajak.....	86
1.1 Kontribusi Utama Penelitian.....	87
1.2 Triangulasi Data Keuangan dan Temuan Kualitatif.....	87
2. Kepemilikan Asing dan Ketentuan P3B Indonesia-Singapura dalam Keputusan Perpajakan.....	93
2.1 Penjelasan dan Pembuktian Dasar Tarif P3B 10% pada Pemegang Saham Individu.....	93
2.2 Analisis Landasan Teori Keagenan (Agency Theory).....	95
2.3 Analisis Landasan Teori Kelembagaan (Institutional Theory).....	96
2.4 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu.....	97
3. Identifikasi, Mitigasi, dan Dokumentasi Risiko Transaksi Lintas Negara.....	98
3.1. Identifikasi Risiko.....	99
3.2 Mitigasi Risiko.....	99
3.3 Dokumentasi Risiko.....	99
4. Analisis Kelemahan Tata Kelola dan Rekomendasi Solutif.....	100

4.1. Absensi SOP Perpajakan Tertulis yang Terkodifikasi.....	100
4.2. Ketergantungan Berlebih pada Konsultan Eksternal.....	100
4.3. Kerentanan Pengarsipan Dokumen Fisik.....	100
4.4. Manajemen Risiko Perpajakan yang Cenderung Reaktif.....	101
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	102
A. KESIMPULAN.....	102
1.Praktik Tax Governance.....	102
2.Dampak Kepemilikan Asing & P3B.....	102
3.Pengelolaan Risiko Transaksi Lintas Negara	102
B. SARAN.....	102
1. Bagi Manajemen Perusahaan.....	102
2. Bagi Otoritas Pajak / DJP (Implikasi Kebijakan & Regulator).....	103
3. Bagi Penelitian Selanjutnya (Implikasi Akademis).....	103
DAFTAR PUSTAKA.....	104

