

# ANALISIS IMPLEMENTASI SKEMA *DUAL RESIDENT ENTITIES* DI INDONESIA

Kartika Putri Kumalasari<sup>1</sup>, Dania Dewanti<sup>2</sup>, Filzah Farah Egalita<sup>3</sup>, Adhisa Qotrunnada Mumtadz<sup>4</sup>, Firman Khoirulhadi Azhari<sup>5</sup>

Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia<sup>1,2,3,4,5</sup>

Email : [kartikasari23@ub.ac.id](mailto:kartikasari23@ub.ac.id)<sup>1</sup>, [daniadewanti@gmail.com](mailto:daniadewanti@gmail.com)<sup>2</sup>, [filzahfaraah@student.ub.ac.id](mailto:filzahfaraah@student.ub.ac.id)<sup>3</sup>, [adhisaqm@student.ub.ac.id](mailto:adhisaqm@student.ub.ac.id)<sup>4</sup>, [firmanazhari@student.ub.ac.id](mailto:firmanazhari@student.ub.ac.id)<sup>5</sup>

## ABSTRACT

*This research focuses on the implementation of dual resident entities in Indonesia. The purpose of this study was to determine the implementation of a policy referring to George Edward III's theory, namely communication, resources, disposition and bureaucratic structure and to know and discuss the SWOT analysis of the application of dual resident entities in Indonesia. This type of research uses a descriptive qualitative approach. Data collection techniques come from interviews and documentation. The analytical method used is the data analysis method of the Miles and Huberman model. The results of this study indicate that the implementation of dual resident entities in Indonesia based on George Edward III's theory is mostly appropriate according to the theory, namely resources, disposition, and bureaucratic structure. However, it is not appropriate with the indicator communication.*

**Keywords:** *Multilateral Instrument, Dual Resident Entities, SWOT Analysis.*

## ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada implementasi *Dual Resident Entities* di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi suatu kebijakan yang mengacu kepada teori George Edward III yaitu *communication, resources, disposition* dan *bureaucratic structure* dan mengetahui serta membahas analisis SWOT dari penerapan *dual resident entities* di Indonesia. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data berasal dari wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis data model Miles dan Huberman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *dual resident entities* di Indonesia berdasarkan teori George Edward III sebagian besar sudah tepat sesuai teori yaitu *resources, disposition, dan bureaucratic structure*. Namun, tidak tepat dengan indikator *communication*.

**Keywords:** *Multilateral Instrument, Dual Resident Entities, Analisis SWOT.*

## 1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan aktivitas bisnis internasional meningkat sejalan dengan fenomena semakin luasnya pasar yang diakibatkan globalisasi. Menurut Cavusgil, dkk (2008), bisnis internasional adalah aktivitas perdagangan dan investasi yang dilakukan oleh perusahaan melintas batas satu negara dengan negara lainnya atau yang disebut perusahaan multinasional (multinational enterprises/MNEs). MNEs melakukan operasi di beberapa negara yang memiliki ketentuan dan tarif pajak yang berbeda-beda. Dari perbedaan tersebutlah timbul ketidakterpaduan antara aturan perpajakan domestik dan aturan perpajakan bilateral (*tax treaty*) di suatu negara, yang akhirnya dimanfaatkan oleh perusahaan multinasional untuk menghindari pajak (*tax avoidance*) (OECD Publishing, 2013).

Memanfaatkan gap dan kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan perpajakan domestik tersebut dinamakan strategi *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS). Tujuan dari strategi BEPS ini adalah mengalihkan keuntungan ke negara lain yang memiliki tarif pajak rendah atau bahkan bebas pajak, sehingga pajak yang dibayar oleh suatu perusahaan nilainya sangat kecil terhadap pendapatan perusahaan secara keseluruhan (OECD, 2013). Berangkat dari isu tersebut, OECD (bersama negara-negara G20) mengembangkan dan merumuskan BEPS *Action Plan* dengan fokus untuk menangkali praktik BEPS dan untuk menyelaraskan peraturan pajak internasional yang selama ini masih memberikan ruang bagi MNEs untuk memodifikasi aturan perpajakan dengan tujuan agar tidak dikenakan pajak di mana pun atau dikenakan pajak dengan tarif yang sangat rendah (Tambunan, 2016). Salah satu strategi yang dilakukan MNEs untuk memaksimalkan keuntungan adalah melalui praktik *hybrid mismatch arrangements* yang terdapat dalam BEPS *Action Plan 2*.

*Hybrid mismatch arrangements* menggunakan skema eksploitasi perbedaan perlakuan pajak atas suatu entitas atau instrument berdasarkan undang-undang dari dua atau lebih yurisdiksi pajak untuk mencapai non-perpajakan ganda (*double non taxation*) termasuk penangguhan jangka panjang. Jenis pengaturan ini tersebar luas dan mengakibatkan erosi substansial terhadap basis kena pajak di negara-negara terkait (OECD

Final Report, 2015). *Hybrid mismatch arrangements* menggunakan skema eksploitasi perbedaan perlakuan pajak atas suatu *hybrid financial instrument, hybrid entities, hybrid transfer, dan dual resident entities* di dua atau lebih negara sehingga diperoleh hasil tidak dikenai pajak di masing-masing negara termasuk diperolehnya penundaan pengenaan pajak dalam jangka waktu yang lama (OECD Final Report, 2015). *Hybrid mismatch arrangements* mengakibatkan timbulnya (1) pengakuan pengurangan dan pengabaian penghasilan atau Deduction/No Inclusion (DNI), (2) pengurangan berganda atau Double Deduction (DD), dan (3) pengakuan pengurangan dan pengabaian penghasilan secara tidak langsung (indirect D/NI) (OECD, Final Report 2015).

Ketiga hal tersebut, mengakibatkan adanya pengurangan jumlah hutang pajak secara signifikan (Setyaningrum dan Septriadi, 2019). Selain itu Johannesssen (2014) bahwa *hybrid entities* digunakan secara luas dan secara signifikan dapat menurunkan tarif pajak efektif pada keikiutsertaan investasi lintas yurisdiksi. Hal menantang lainnya-merupakan potensi bahaya dari pemberlakuan *hybrid mismatch arrangement* mengenai pengukuran kerugian atas transaksi tersebut dan siapa yang akan menanggung kerugian tersebut karena tidak dapat diketahui dari laporan keuangan atau survei yang standar.

Terdapat pro dan kontra suatu negara untuk mengimplementasi aturan *hybrid mismatch arrangements* tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kuzniacki dkk. (2017) mengatakan, penghindaran pajak dengan *hybrid mismatch arrangements* akan semakin bertambah dengan meningkatnya jumlah perusahaan multinasional yang mendirikan cabang di berbagai negara. Hal ini menjadikan *hybrid mismatch arrangements* menjadi isu yang sangat kompleks bagi otoritas pajak seluruh negara karena dapat mengakibatkan hilangnya potensi penerimaan negara sehingga sangat diperlukan regulasi untuk mengatur skema tersebut. Kemudian, penelitian oleh Nessy dan Rahayu (2018) pada studinya di Indonesia, disimpulkan bahwa sejumlah besar negara masih belum mengadopsi aturan *hybrid mismatch arrangements* yang jika suatu negara mengimplementasikan aturan tersebut, dapat mengakibatkan hilangnya daya tarik investasi suatu negara, dan penerapan aturan ini juga

bergantung pada *Exchange of Information* (EOI) yang cepat antar negara yang terlibat.

Di Indonesia, terdapat salah satu kasus hybrid mismatch arrangements oleh PT Perusahaan Listrik Negara (Persero). Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kasus yang dilakukan oleh PT PLN menyebabkan pengakuan pengurangan dan pengabaian penghasilan atau Deduction/No Inclusion (D/NI). D/NI menyebabkan pengakuan biaya di suatu negara dan biaya tersebut tidak dikenakan pajak penghasilan di negara lain. D/NI melibatkan elemen hybrid instrument, yaitu instrumen yang diperlakukan berbeda oleh negara-negara yang terlibat untuk tujuan perpajakan, lebih sebagai hutang di suatu negara dan ekuitas di negara lain (OECD Report, 2012).

PT PLN memperoleh manfaat berupa bunga yang timbul di Indonesia yang seharusnya tidak diperoleh dari Perjanjian Penghindaran Pajak (P3B) oleh Indonesia – Belanda. Skema yang dilakukan oleh PT PLN yaitu dengan mendirikan Majapahit Holding BV (MHBV) di Belanda dan mencari pendanaan dengan menerbitkan obligasi internasional. Hutang obligasi internasional MHBV dimasukkan ke dalam Majapahit Finance BV (MFBV) di Belanda sebagai setoran modal sehingga PT PLN memiliki 100% kepemilikan langsung di MHBV dan memiliki 100% kepemilikan tidak langsung di MFBV. Dengan kata lain, PT PLN, MHBV dan MFBV memiliki hubungan khusus.

Kemudian, ketika PT PLN membayar bunga pinjaman yang diberikan oleh MFBV, bunga tersebut dikenakan pajak di Belanda dan tidak dipotong dari PPh Pasal 26 di Indonesia. Lebih lanjut, pendapatan MFBV dibagikan sebagai dividen kepada MHBV. Maka dari itu, diperoleh total keuntungan MHBV sama dengan keuntungan yang diperoleh MFBV termasuk dividen yang diterima. Bunga pinjaman yang dibayarkan oleh PT PLN kepada MFBV merupakan hybrid instrument yang merupakan biaya (deductible of taxable income) PT PLN dan sebagai pendapatan bunga MFBV yang tidak dikenakan potongan pajak di Indonesia yang seharusnya dikenakan potongan pajak sebesar 20%. Hal ini dapat jelas terlihat bahwa terdapat pengikisan basis pajak yang dilakukan oleh PT PLN di Indonesia dengan memanfaatkan Perjanjian Pajak Indonesia-Belanda.

Penyelesaian pengaturan hybrid

mismatch arrangements yang dilakukan oleh PT PLN diselesaikan mengacu pada aturan yang berkaitan dengan transfer pricing dengan membuktikan bahwa penerima pembayaran bunga (MHBV dan MFBV) bukan merupakan pemilik manfaat *beneficial owner* dari pendapatan tersebut. Hal itu terjadi disebabkan karena belum adanya peraturan yang mengatur terkait hybrid mismatch arrangements. Berangkat dari kasus PT PLN di atas, rendahnya kasus hybrid mismatch arrangements di Indonesia memang masih sangat minim dikarenakan belum adanya pendalaman kasus lebih jauh atas skema hybrid mismatch arrangements, hal tersebut disebabkan karena belum adanya peraturan yang mengatur secara khusus mengenai hybrid mismatch arrangements. Kemudian, pemahaman pegawai di lapangan terkait dengan hybrid mismatch arrangements yang masih kurang mengakibatkan pegawai di lapangan belum memahami apa yang dimaksud, kriteria, indikasi, dan pengaruh dari hybrid mismatch arrangements.

Berdasarkan penjelasan yang di paparkan di atas, melihat adanya potensi bahayanya kasus hybrid mismatch arrangements kedepan, pada 7 Juni 2020 Indonesia menandatangani perjanjian Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related to Prevent Base Erosion and Profit Shifting (Multilateral Instrument / MLI) sebagai solusi konkret bagi pemerintah untuk mempersempit kesenjangan dalam peraturan perpajakan internasional yang ada (news.ddtc.co.id, 2017). Multilateral Instrument (MLI) merupakan strategi meminimalisir potensi pajak berganda (double taxation) dan mencegah penghindaran pajak (tax avoidance) dengan modifikasi pengaturan tax treaty tanpa melalui proses negosiasi bilateral. Sehingga, MLI dapat memperkuat perjanjian pajak dengan cara yang tercepat (news.ddtc.co.id, 2017).

Kemudian, langkah yang ditempuh Indonesia untuk melanjutkan MLI tersebut adalah dengan diterbitkannya Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia Nomor 77 Tahun 2019 tentang Pengesahan Konvensi Multilateral Untuk Menerapkan Tindakan-Tindakan Terkait Dengan Persetujuan Penghindaran Pajak Berganda Untuk Mencegah Penggerusan Basis Pemajakan dan Penggeseran Laba (kontan.co.id, 2020). Pada 28 April 2020, OECD mengumumkan bahwa

Indonesia telah menyerahkan instrument ratifikasinya tersebut untuk menerapkan MLI kepada OECD. Hal tersebut menunjukkan komitmen kuat Indonesia untuk mencegah penyalahgunaan base erosion and profit shifting (BEPS) oleh perusahaan multinasional dan MLI di Indonesia akan mulai berlaku efektif pada 1 Agustus 2020. Ruang lingkup yang diajukan Indonesia dalam MLI tersebut adalah antara lain terkait hybrid mismatch arrangements dan ketentuan yang diadopsi adalah mengenai penyelesaian status penduduk rangkap atau *dual resident entities*. (ssas.co.id, 2020).

Menurut Hutagaol dalam KPMG (2020), *dual resident entities* merupakan penduduk dua negara untuk tujuan perpajakan, dimana jika suatu entitas memiliki status penduduk rangkap, entitas tersebut tidak berhak menikmati manfaat P3B (treaty benefit). Seperti contoh, sejumlah perusahaan berbadan hukum Irlandia diperlakukan sebagai residen UK untuk tujuan perpajakan UK karena memiliki manajemen dan kendali pusat di UK. Padahal, secara historis, Irlandia telah memperlakukan perusahaan berbadan hukum Irlandia yang dikelola di luar Irlandia sebagai wajib pajak non-Irlandia dalam kondisi tertentu. Maka, dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut menjadi dual resident untuk tujuan perpajakan yang berpotensi menyebabkan pajak berganda. Serta, menurut Hybrid Mismatches UK, hal tersebut juga dapat dapat memicu anti-avoidance rules.

Dilihat dari contoh kasus di atas, kasus *dual resident entities* tersebut sangat berpotensi terjadi di seluruh negara yang dapat menyebabkan ketidakpastian suatu entitas atau wajib pajak sehingga dapat memicu dilakukannya tax planning untuk menghindari pajak. Indonesia menjadi salah satu negara yang mempunyai potensi besar atas kasus *dual resident entities* karena Indonesia menjadi salah satu negara berkembang tempat destinasi perusahaan MNEs mendirikan cabangnya. Resiko tersebutlah yang membawa Indonesia menerapkan regulasi atas hybrid mismatch arrangements dengan ruang lingkup skema *dual resident entities*.

Menurut Pasal 4 dalam Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related Measures to Prevent Base Erosion and Profit Shifting (MLI) menetapkan bahwa permasalahan kasus *dual resident entities* dapat diselesaikan melalui Mutual Agreement

Procedure (MAP) yaitu konsultasi dengan otoritas yang kompeten dari yurisdiksi yang relevan. Hal tersebut dapat menentukan satu-satunya yurisdiksi tempat tinggal berdasarkan kesepakatan bersama yang berkaitan dengan tempat manajemen efektif perusahaan tersebut, tempat di mana ia didirikan atau dibentuk, dan faktor-faktor lain yang relevan. Perusahaan hanya berhak atas manfaat perjanjian sejauh pihak yang berwenang setuju jika kesepakatan tidak dapat dicapai.

Berdasarkan penjelasan yang di paparkan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang bagaimana pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana implementasi *dual resident entities* di Indonesia. Penelitian ini mengacu pada dua teori yaitu teori implementasi George Edward III dan teori analisis SWOT. Alasan peneliti memilih teori George Edward III adalah karena teori tersebut mempunyai indikator yang cocok untuk menilai suatu implementasi kebijakan yang masih terbilang masih sangat baru di implementasi, terdapat empat indikator yaitu communication, resources, disposition, dan bureaucratic structure. Selanjutnya, teori analisis SWOT yang dikemukakan oleh Humphrey (1960-1970), analisis SWOT digunakan sebagai metode perencanaan strategis atau suatu alat yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terlibat untuk suatu tujuan bisnis tertentu. Lebih lanjut, analisis SWOT juga dapat mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mendukung dalam mencapai suatu tujuan (jurnal.id, 2020). Dalam penelitian yang berjudul "Importance-Performance Analysis based SWOT analysis" oleh Phadermrod, Crowder, dan Wils (2019) menunjukkan bahwa hasil evaluasi menggunakan analisis SWOT pada studi kasus secara akurat mencerminkan situasi organisasi sehingga menunjukkan validitas suatu penelitian.

Indikator-indikator keberhasilan suatu kebijakan sangat penting untuk diketahui agar dapat mengukur sejauh mana hasil yang telah dicapai dari suatu kebijakan. Hal tersebut sangat cocok diteliti kepada kebijakan yang baru berlajam kurang dari satu tahun. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah dipaparkan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian

dengan judul “ANALISIS IMPLEMENTASI SKEMA *DUAL RESIDENT ENTITIES* DI INDONESIA”.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah terkait implementasi pelaksanaan skema *dual resident entities* pada semester pertama tahun 2020 yaitu dari Agustus 2020 hingga Desember 2020 dengan tujuan untuk menilai kemajuan dalam pelaksanaan program yang sedang berjalan (monitoring) sebelum memasuki tahun berikutnya. Rumusan masalah dapat dirincikan sebagai berikut: Bagaimana implementasi pelaksanaan skema *Dual Resident Entities* di Indonesia pada semester pertama tahun 2020 dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah Mengetahui implementasi pelaksanaan skema *Dual Resident Entities* di Indonesia pada semester pertama tahun 2020.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan hal yang baik yang memperbaiki segalanya serta pembuat kebijakan adalah orang-orang yang melakukan perbaikan. Kebijakan Publik menurut Cairney, (2019: 18) adalah suatu tindakan pemerintah dan niat yang menentukan tindakan tersebut. Berdasarkan definisi kebijakan publik tersebut, (Anggara, 2014: 19) menyatakan bahwa tidak semua kebijakan publik memiliki prioritas yang sama untuk diproses, tetapi dapat ditentukan oleh proses penyaringan suatu kriteria yaitu:

1. Efektivitas, untuk mengukur suatu sasaran yang dicapai dengan tujuan akhir yang diinginkan.
2. Efisien, dana yang digunakan harus sesuai dengan tujuan akhir.
3. Cukup, diharapkan dengan sumber yang ada suatu kebijakan dapat mencapai hasil.
4. Adil dan terjawab, kebijakan dibuat bertujuan untuk memenuhi kebutuhan suatu golongan atau masalah tertentu yang ada di masyarakat.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik adalah suatu tindakan yang baik untuk melakukan suatu perbaikan

tetapi juga harus melewati suatu kriteria tertentu untuk diimplementasi

### Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan adalah salah satu dari tahapan kebijakan publik yang menjadi variabel terpenting dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan kebijakan terkait penyelesaian suatu isu publik (Situmorang, 2016). Menurut Ripley dan Franklin (dalam Handoyo 2012: 94) implementasi kebijakan adalah sesuatu yang terjadi setelah penetapan undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas, kebijakan, keuntungan, atau hasil yang nyata. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975) dalam Nugroho (2011) implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan oleh individu-individu atau kelompok publik (pemerintah) atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam keputusan kebijakan sebelumnya.

### Analisis SWOT

Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) yaitu metode atau teknik perencanaan strategis yang menyediakan alat penilaian yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu rencana bisnis dan digunakan sebagai tolak ukur untuk memperkuat strategi dengan menilai semua kekuatan dan kelemahan serta potensi peluang dan ancaman. Menurut Rangkuti (2005), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis SWOT berusaha memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun dengan bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Tujuan utama dari perencanaan strategis adalah untuk menjaga keseimbangan organisasi terhadap setiap perubahan lingkungan dan memelihara stabilitas organisasi untuk dapat bertahan sepanjang waktu. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey (1960 – 1970an) saat memimpin suatu proyek riset pada Stanford Research Institute (SRI) untuk mengembangkan suatu metode dalam

membantu perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat.

### **Base Erosion And Profit Shifting**

Base Erosion atau erosi basis adalah suatu penggerusan basis pajak dengan cara melakukan perencanaan pajak untuk mengurangi laba kena pajak perusahaan di suatu negara agar mendapatkan perlakuan pajak yang lebih menguntungkan atau dapat dengan cara dengan menghapus suatu pengeluaran tertentu terhadap penghasilan kena pajak sehingga mengurangi tagihan pajak yang seharusnya dibayar oleh perusahaan. Sedangkan Profit Shifting atau pengalihan laba adalah melibatkan pembayaran kepada suatu perusahaan grup lain untuk memindahkan laba dari yurisdiksi dengan tarif pajak tinggi ke yurisdiksi tarif pajak rendah. Hal tersebut berfungsi untuk meningkatkan keuntungan bagi pemegang saham grup tersebut.

### **Hybrid Mismatch Arrangements (HMA)**

Hybrid Mismatch Arrangements (HMA) terdapat dalam BEPS action plan nomor 2 yaitu Neutralising the Effect of Hybrid Mismatch Arrangements ditujukan untuk menetralkan dampak dari HMA. Dalam OECD Hybrid Mismatch Arrangements: Tax Policy and Compliance Issues 2012, HMA di definisikan sebagai berikut:

*“arrangements exploiting differences in the tax treatment of instruments, entities or transfers between two or more countries are often based on similar underlying elements and aim at achieving similar effects.”*

Dari definisi di atas, HMA adalah suatu pengaturan yang memanfaatkan atau mengeksploitasi perbedaan dalam perlakuan pajak atas instrumen, entitas, atau transfer pada transaksi lintas batas (cross-border) antara dua atau lebih negara yang memiliki elemen dan tujuan yang mirip dan menghasilkan dampak yang hampir sama pada aktivitas ekonomi.

Rencana aksi di atas adalah bertujuan untuk mengatasi masalah pajak didasarkan pada suatu elemen dasar. Menurut Tambunan (2016), hybrid mismatch arrangements atau hybrid transaction adalah suatu transaksi atau aturan yang dikategorikan berbeda untuk tujuan perpajakan yang dilakukan oleh dua negara atau lebih yang didasarkan pada

ketentuan domestik pada masing-masing negara sehingga menimbulkan hasil yang inkonsisten yang berdampak pada posisi kewajiban fiskal yang sangat rendah atau tidak dikenakan pajak sama sekali di negara manapun bagi wajib pajak.

HMA dapat digunakan untuk mencapai non-pajak berganda termasuk penangguhan pajak jangka panjang dengan mengurangi basis pajak kolektif negara-negara di seluruh dunia walaupun terkadang sulit untuk menentukan negara mana yang kehilangan pendapatan pajak (OECD Tax Policy and Compliance Issues, 2012). Dari penjelasan di atas, secara sederhana dapat ditarik kesimpulan bahwa HMA adalah suatu pengaturan penghindaran pajak dengan memanfaatkan ketidaksesuaian terkait entitas atau instrument perpajakan yang berlaku antarnegara dan menurunkan pendapatan pajak suatu negara.

### **Dual Resident Entities (DRE)**

OECD bersama dengan G20 mengembangkan suatu model perjanjian dan rekomendasi untuk menetralkan efek dari HMA dan memastikan bahwa entitas penduduk ganda (*dual resident entities*) tidak digunakan untuk memperoleh manfaat dari perjanjian secara tidak semestinya yang akan merugikan negara sepihak dan mengurangi pendapatan negara (Darussalam dan Tobing, 2014). Masalah tersebut muncul dari ketidaksesuaian antara perjanjian dan konsep hukum domestik tentang tempat tinggal dan karena konsep perjanjian tempat tinggal tidak dapat begitu saja disejajarkan dengan konsep hukum domestik tentang tempat tinggal dari masing-masing negara pihak tanpa menciptakan situasi di mana suatu entitas akan menjadi penduduk keduanya untuk tujuan perpajakan. Solusi untuk strategi penghindaran ini harus ditemukan dalam hukum domestik (OECD Deliverable, 2014). Hal yang serupa yaitu penggunaan dual resident corporation sebagai teknik perencanaan pajak telah dibatasi secara substansial oleh parlemen Amerika Serikat pada 1985 (Dalsin, 1986).

### 3. METODE PENELITIAN

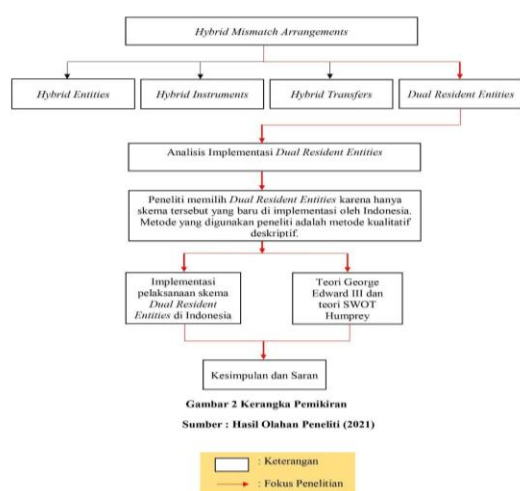
Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif (Sugiyono, 2018). Penelitian ini berusaha menggambarkan secara mendalam terkait fenomena yang sulit dijawab oleh informan sehingga memerlukan pendekatan intens kepada informan untuk mendapatkan informasi yang akurat.

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka fokus penelitian ini adalah mengidentifikasi implementasi *dual resident entities* di Indonesia sebagai upaya mengoptimalkan pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia untuk di masa yang akan datang. Identifikasi implementasi *dual resident entities* di Indonesia dilakukan dengan berpedoman pada dua teori, yaitu teori George Edward III untuk menilai suatu implementasi kebijakan yang dilihat dari empat indikator, seperti *communication* dengan melihat sikap dan respon dari pihak-pihak terlibat, *resources* dengan melihat kinerja pelaksana kebijakan dalam mengimplementasikan kebijakan, *disposition* dengan melihat kesediaan dari implementator untuk mengimplementasikan suatu kebijakan, dan *bureaucratic structure* dengan melihat persebaran tanggung jawab kebijakan pelaksanaan kebijakan publik, serta mengacu pada teori analisis SWOT Humprey (1960-1970)

Penelitian dilakukan di Badan Kebijakan Fiskal (BKF) Komplek Kementerian Keuangan, Gedung R.M. Notohamiprodjo, Jalan Dr. Wahidin Raya No. 1, Jakarta Pusat 10710 pada bidang kebijakan Pajak Internasional; Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terletak Jalan Gatot Subroto Kav. 40-42, Kota Jakarta Selatan 12190 pada pada unit Direktorat Perpajakan Internasional; dan Konsultan Danny Darussalam Tax Center (DDTC) yang berlokasi di Jalan Raya Boulevard Barat Blok XC 5-6B, Kelapa Gading, Jakarta Utara, DKI Jakarta, 14240.

Sumber data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara yang berkaitan dengan pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia dengan narasumber dari Perpanjian Pajak dan Kerjasama Internasional dari Direktorat Perpajakan Internasional, Direktorat Jenderal Pajak; Fungsional Analisis Kebijakan Perpajakan Internasional dari Bidang Kebijakan Pajak Internasional, Badan Kebijakan Fiskal; serta *Associate Partner of International Tax and Transfer Pricing* di Danny Darussalam Tax Center (DDTC). Sumber data sekunder diperoleh melalui buku, laporan, jurnal, dan berbagai situs yang berkaitan dengan informasi penelitian dengan berpedoman *multilateral instrument*; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49/PMK.03/2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Prosedur Persetujuan Bersama; BEPS *Action Plan 2*; jurnal ilmiah, dan artikel ilmiah, penelitian terdahulu; serta dokumentasi dengan narasumber.

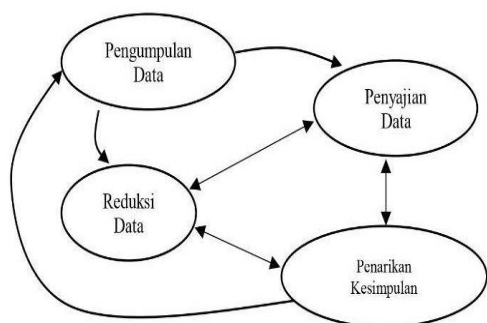
Dalam mengumpulkan data, terdapat beberapa teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, studi pustaka, dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan terdapat dua data, yaitu data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan data sekunder yang diperoleh dari multilateral instrument, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49/PMK.03/2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Prosedur Persetujuan Bersama, BEPS *Action Plan 2*, jurnal ilmiah atau artikel ilmiah maupun penelitian terdahulu, serta dokumentasi dengan narasumber. Instrumen penelitian yang digunakan berupa peneliti, pedoman wawancara, dan pendukung dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan, yaitu seorang peneliti yang memiliki adaptabilitas



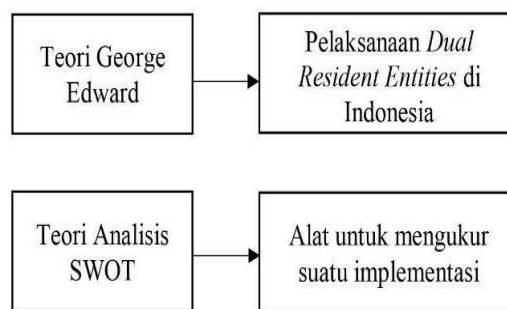
**Kerangka Pemikiran**  
Sumber: Hasil olahan peneliti (2021)

yang tinggi untuk tujuan penelitian, pedoman wawancara yang mengacu pada rumusan masalah yang sudah ditentukan sebelumnya, serta pendukung dokumentasi untuk melengkapi diri dengan alat pendukung, seperti buku catatan dan pena, kamera, *handphone* beserta perekam suara.

Analisis data merupakan suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis data dan data tersebut dikelompokkan ke dalam kategori sekaligus membuat kesimpulan (Sugiyono, 2017:335) sehingga metode analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Hubberman yang meliputi pengumpulan data diperoleh dari data hasil wawancara, hasil observasi, dan dokumentasi berdasarkan kategorisasi masalah penelitian; reduksi data dengan merangkum, mengabstrakan, dan mentransformasikan data dari hasil yang diperoleh dari pengumpulan data sebelumnya; penyajian data dalam bentuk deskriptif seperti uraian atau narasi singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya; serta penarikan data kesimpulan. Selain itu, analisis data juga menjabarkan mengenai proses dan alur serta teori dan alat penelitian yang digunakan, yaitu teori Geoge Edward III karena disesuaikan dengan tujuan peneliti yaitu untuk mengetahui implementasi pelaksanaan skema *dual resident entities* di Indonesia, serta teori SWOT sebagai alat, pedoman, dan tolak ukur suatu implementasi dalam penelitian yang akan melihat suatu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*).

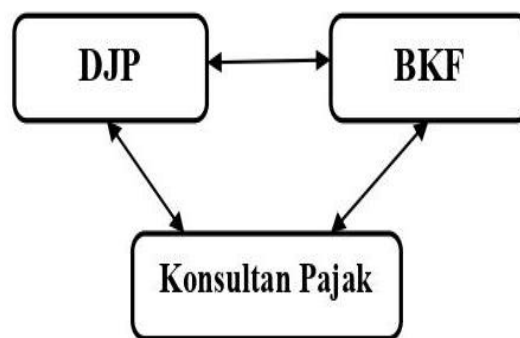


**Model Analisis Data Miles dan Huberman**  
Sumber: Diolah oleh peneliti (2021)



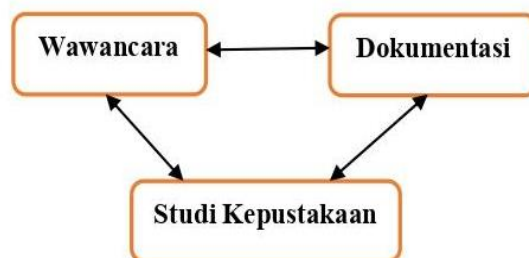
### Alur Teori Penelitian

Dalam menguji kredibilitas data dalam penelitian, maka alat yang digunakan untuk menganalisa keabsahan data adalah dengan teknik triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono, 2017:273). Sehingga triangulasi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik.



### Triangulasi Sumber

Sumber: Data diolah peneliti (2021)



### Triangulasi Teknik

Sumber: Data diolah peneliti (2021)



#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyajian Data ( Data Display):

##### **Implementasi *Dual Resident Entities* berdasarkan Teori George Edward III**

Dalam mengimplementasikan kebijakan terdapat empat isu yang perlu diperhatikan agar tercapainya sebuah keefektifan, menurut George Edward III, ada 4 variabel yang krusial yang berpengaruh pada implementasi kebijakan, yaitu adalah *Communication, Resources, Deposition, Bureaucratic structure*. Keempat hal tersebut dapat mendukung perencanaan yang matang sehingga perlu dilakukan sebelum adanya sebuah implementasi pada kebijakan, agar semakin mendekati apa yang menjadi sebuah tujuan dari diadakan suatu kebijakan tersebut. (Edward, 1980:1) menyatakan keselerasan mengenai penjelasan *dual resident entities* yang terdapat di Indonesia berdasarkan empat variabel tersebut.

##### A. *Communication*

Menurut Edward III (Dalam Subarsono, 2011:90-92) *Communication* merupakan suatu hal yang dilakukan untuk mempunyai tujuan yang sama dan terdapat sebuah kejalan yang kemudian disampaikan kepada kelompok yang menjadi sebuah sasaran (*target group*) untuk melihat respon yang diterima, sehingga meminimalisir terjadinya *miscommunication* dan mengurangi distorsi pada implementasi. *dual resident entities* merupakan sebuah rekomendasi pencegahan entitas pada kependudukan ganda hal ini akan merujuk pada subjek pajak badan, selain itu adanya kepastian hukum yang jelas juga akan mempengaruhi manajemen efektif namun juga bisa dilakukan secara langsung pada MAP.

##### B. *Resource*

Sumberdaya juga ikut mempengaruhi sebuah implementasi pada kebijakan karena pada dasarnya SDM akan menjadi sebuah roda penggerak berjalannya sebuah implementasi yang juga harus seimbang kualitas dan juga kuantitas yang tercukupi, Menurut Edward III (Dalam Subarsono, 2011:90-92). Jika terdapat sebuah implementator mengalami kekurangan pada sumber daya, hal ini akan menjadi sebuah implementasi yang berjalan dan tidak efektif dimana dapat diperhatikan merupakan sebuah kompetisis dari Sumber daya Manusia. Menurut Romario Riskitala

mengatakan hal ini akan sama dengan topik perpajakan internasional, lebih ke arah adanya peningkatan kapasitasnya, kalau kuantitas pada DJP dirasa cukup, jika dilihat kompetensi harus ada peningkatan terutama pada konteks perpajakan internasional, dan DRE, konteks BEPS ini merupakan hal baru dan menjadi harapan isu perpajakan membawa isu kontemporer saat *trend* termasuk DRE.

##### C. *Deposition*

Indikator yang dikemukakan oleh Edward (1980:1) merupakan sebuah *disposition* atau sebuah karakteristik dari adanya implementor. adanya karakteristik ini yang dimaksud adalah komitmen dari sebuah pelaksanaan terhadap sebuah kebijakan yang berperan sangat penting yang dimana adanya sebuah tujuan yang dapat selaras dengan keberhasilan implementasi yang ingin didapatkan. komitmen pada penerapan *dual resident entities*.

##### D. *Bureaucratic structure*

Indikator selanjutnya mengenai struktur birokrasi. Hal tersebut mencakup aspek – aspek seperti pembagian kewenangan, dan bagaimana hubungan antara organisasi. Tujuan dari struktur organisasi ini dilakukan agar pembagian tugas pokok dan kewenangan dalam menjalankan implementasi kebijakan jelas dan mempunyai tupoksi nya masing-masing sehingga berjalan efektif dan efisien. Pembagian tanggung jawab atau wewenang dalam implementasi *dual resident entities* di Indonesia yang pertama, yaitu *competent authority (CA)*, adapun CA *dual resident entities* di Indonesia adalah Direktur Jenderal Pajak yang menjalankannya sekaligus berkontak langsung dengan Wajib Pajak terkait MAP.pelaksanaan *dual resident entities* yang menjadi CA dalam pelaksanaan di Indonesia adalah melalui DJP dari berkontak langsung dengan WP sampai melakukan MAP dengan CA negara lain. Dalam hal ini, BKF dibutuhkan jika terdapat renegotiasi P3B atau jika dibutuhkan untuk pembentukan P3B baru. Karena proses MAP adalah proses kesepakatan antara dua negara.

## ***Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats Dual Resident Entities di Indonesia.***

SWOT dikembangkan oleh Albert Humprey (1960 – 1970an). Analisis SWOT adalah salah satu dari banyak alat yang dapat digunakan dalam proses perencanaan strategis organisasi untuk menganalisis dan memposisikan sumber daya dan lingkungan organisasi. Pada fokus penelitian ini, peneliti ingin mengetahui *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) terkait implementasi *dual resident entities* di Indonesia. Ferrel dan Hartline (2014) menyatakan bahwa untuk menganalisis SWOT peneliti perlu menggunakan indikator dalam analisis SWOT. Ferrel dan Hartline juga merekomendasikan indikator-indikator yang tepat untuk digunakan. Adapun dalam pembahasan ini, peneliti akan menjelaskan *strength, weakness, opportunities, dan threats dual resident entities* berdasarkan masing-masing indikator yang akan dijelaskan sebagai berikut.

### ***Strength & Weakness***

#### **a. Skala Ekonomi**

Pada Ferrel dan Hartline (2014), terdapat sebuah indikator yang termasuk pada *strength* dan *weakness* yang merupakan sebuah skala pada ekonomi. penelitian ini berkaitan dengan definisi pada skala ekonomi yang disesuaikan dengan substansi Multilateral Instrument (MLI) yaitu adalah BEPS merupakan sebuah masalah yang dapat mendesak tidak hanya pada negara industri namun juga pada ekonomi berkembang, maka dari itu dan negara berkembang. adanya Dual Resident entitas ini dapat menjadi sebuah rekomendasi yang cukup baik untuk dilakukan penerapan walaupun tidak adanya kasus *dual residence entities* sangat mendesak. dimana disimpulkan bahwa adanya *dual resident entities* yang bukan masalah yang mendesak karena belum adanya kasus *dual residence entities* yang sangat besar.

#### **b. Kemampuan Distribusi**

Terdapat indikator yang masuk kedalam *strength* dan *weakness* menurut Ferrel dan Hartline (2014) merupakan sebuah kemampuan pada distribusi pada penelitian ini akan berkaitan dengan

pengertian mengenai adanya kemampuan distribusi yang sesuai dengan substansi Multilateral Instrument (MLI) yang dimana akan sadar adanya kebutuhan untuk dipastikan adanya implementasi yang akan cepat, terkoordinasi dan juga konsisten terhadap langkah-langkah pada BEPS yang dimana terkait dengan adanya sebuah perjanjian pada konteks multilateral. dimana distribusi yang sesuai dengan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yaitu penyaluran kepada beberapa orang atau ke beberapa tempat. Berdasarkan definisi di atas, peneliti menanyakan terkait berapa jangka waktu yang dibutuhkan dalam proses koordinasi terkait *dual resident entities* antar yurisdiksi.

#### **c. Komitmen Petugas**

Pada indikator yang tergolong kedalam *strength* dan *weakness* menurut Ferrel dan Hartline (2014) yang merupakan terdapatnya komitmen pada petugas di dalam implementasinya suatu kebijakan tentu saja harus terdapat faktor pendukung yaitu adalah komitmen dari petugas itu sendiri yang dimana mau menjalankan kebijakan dengan baik, peneliti akan menggunakan pengertian dari komitmen petugas dengan substansi Multilateral Instrument (MLI) yaitu terdapatnya otoritas yang memiliki kompeten pada setiap yuridis dalam pelaksanaannya terdapat proses konsultasi dengan adanya otoritas yang kompeten pada yurisdiksi pada pihak yang dapat melakukan proses konsultasi dengan otoritas kompeten dari Yurisdiksi pihak lainnya untuk menangani kasus prosedur kesepakatan bersama.

Didalam melaksanakan *dual resident entities* yang ada di Indonesia tentu saja pada pihak yang mengalami keterlibatan tentu saja pada pihak yang terlibat akan memiliki peran masing-masing yang dapat diketahui dari suatu negara yang menentukan posisi MLI nya tergantung kepada kebutuhan masing-masing negara. Jika Indonesia menerapkan tetapi negara mitra tidak menerapkan, artinya negara mitra belum mempunyai perhatian yang sama terhadap isu tersebut dan tidak menjadi suatu masalah

#### **d. Aliansi dengan Organisasi**

Penelitian ini berkaitan dengan sebuah aliansi yang dapat organisasi yang sesuai substansi Multilateral Instrument

(MLI) yang dimana terdapat adanya sebuah perjanjian antara pemerintah dengan negara lain, yang bertujuan untuk dapat menghindari *double taxation* atas adanya pendapatan yang perlu adanya perundingan secara bilateral pada adanya perjanjian sehingga terdapat mekanisme yang akan dijalankan secara efektif.

### **Opportunity & Threat**

#### **a. Kinerja Otoritas**

Dalam Ferrel dan Hartline (2014), terdapat sebuah indikator yang dimana *opportunity* dan *threats* merupakan kinerja dari otoritas, hal ini dapat didefinisikan kinerja otoritas yang disesuaikan dengan substansi Multilateral Instrument (MLI) yang dimana otoritas memiliki kompeten yang berusaha untuk menyelesaikan kasus atau juga pada perjanjian pajak yang berkaitan dengan juga adanya kesepakatan prosedur yang dijalankan dan disepakati bersama, dalam implementasi adanya suatu kebijakan sangat perlu melihat pada kinerja otoritas yang mengalami kendala atau terdapat suatu hambatan yang sedang dihadapi di dalam melakukan kebijakan *dual resident entities*.

#### **b. Regulasi Pemerintah**

Dalam Ferrel dan Hartline (2014), indikator yang termasuk kedalam *opportunity* dan *threats* yang merupakan terdapat sebuah regulasi pada pemerintah, peneliti mengatakan pengertian regulasi pemerintah yang sesuai dengan substansi Multilateral Instrument (MLI) merupakan regulasi yang akan memberikan bantuan dalam penilaian kelompok atau lembaga dalam mencapai tujuan tertentu. tentu saja hal ini karena adanya regulasi yang tidak akan diimplementasi jika tidak akan memberikan manfaat bagi negara, oleh karena itu peneliti ingin mengetahui lebih dalam yang berkaitan dengan sekma *dual resident entities* dapat meningkatkan pada dunia perpajakan, yang memberikan kepastian hukum dan membantu dunia perpajakan, seperti yang ada pada pasal 4 MLI *dual resident entities* ini yang akan diselesaikan melalui MAP.

Diketahui bahwa dampak yang akan timbul adalah bagaimana hasil dari penyelesaian MAP terkait *dual resident entities* tersebut. Hasil MAP akan menentukan entitas badan tersebut akan

menjadi subjek pajak badan negara mana. Jika keputusan MAP terkait *dual resident entities* entitas tersebut masuk sebagai subjek pajak negara mitra, Indonesia akan kehilangan penghasilan dari entitas tersebut. Tetapi hal tersebut adalah konsekuensi bagi suatu negara bahwa telah berkomitmen untuk menerapkan kebijakan *dual resident entities* dan ingin memberikan kepastian hukum kepada WP agar tidak terjadi *double taxation*. Dalam definisi subjek pajak, Indonesia menganut *Place of Incorporation* (POI) dan *Place of Effective Management* (POEM). Sehingga, sepanjang suatu entitas tersebut tidak mengajukan MAP dan belum ada keputusan entitas tersebut menjadi subjek pajak negara siapa, entitas tersebut masih tetap diperlakukan menjadi subjek pajak dalam negeri. jika suatu entitas mendirikan atau bertempat kedudukan di Indonesia dan terjadi dual residence entitas dan tidak mengajukan MAP atau belum adanya putusan MAP, entitas tersebut akan tetap menjadi kedua subjek pajak dalam negeri kedua negara. dan hal tersebut akan sangat kecil karena hanya beberapa *treaty* yang terdampak.

## **PEMBAHASAN**

### **Analisis Implementasi Dual Resident Entities berdasarkan Teori George Edward III**

#### **1. Communication**

Menurut George Edward III (dalam Subarsono, 2011) definisi *communication* adalah dikomunikasikannya suatu kebijakan kepada organisasi atau publik, sikap dan respon dari pihak-pihak yang terlibat (*target group*), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Dari segi komunikasi yaitu sikap dan respon yang diterima, kedua narasumber DJP dan BKF berpendapat serupa bahwa penerapan implementasi *dual resident entities* di Indonesia sama-sama disambut dengan baik dan positif karena faktor penentu sebuah residen atau subjek pajak tidak lagi merujuk kepada tempat kedudukan manajemen efektif atau *place of effective management* (POEM) tetapi merujuk kepada kedua belah pihak negara atau *competent authority* (CA) yang berdiskusi menyelesaikan dan menentukan residen tersebut termasuk ke dalam subjek pajak siapa.

Berbeda pendapat dengan Bapak Yusuf dari DDTC menyatakan bahwa pasal 4 *dual resident entities* dalam MLI ini bukanlah *minimum standard* BEPS sehingga penerapan di setiap negara berbeda-beda yang artinya dampaknya sangat kecil dan kurang efektif. Karakteristik dari MLI adalah suatu negara dengan bebas menentukan P3B nya dengan negara mitra untuk dimodifikasi ke dalam MLI yang disebut *Covered Tax Agreement* (CTA). Sehingga, jika Indonesia memasukkan pasal 4 MLI ke dalam CTA tetapi negara mitra P3B dengan Indonesia yang lain tidak memilih pasal 4 MLI tersebut kedalam CTA nya, maka mekanisme P3B tetap dilakukan dengan negosiasi bilateral.

Kemudian, terkait disosialisasikannya kebijakan *dual resident entities* kepada WP, DJP tidak mensosialisasikan *dual resident entities* kepada Wajib Pajak karena mekanisme *dual resident entities* adalah penyelesaian sengketa antara kedua otoritas pajak sehingga DJP hanya memberikan sosialisasi kepada ikatan konsultan dan kepada internal DJP sendiri. Lalu, BKF menyatakan bahwa BKF tidak melakukan sosialisasi spesifik terhadap *dual resident entities* tetapi sosialisasi terhadap keseluruhan MLI berdampingan dengan DJP. Tetapi, Bapak Yusuf dari DDTC sebagai konsultan menyatakan bahwa belum mendengar adanya sosialisasi terkait *dual resident entities* atau mungkin tidak mengikuti sosialisasi yang diberikan oleh DJP, dan menegaskan bahwa kebijakan *dual resident entities* ini dampaknya kecil dan merekomendasikan untuk lebih fokus terhadap mekanisme *Principal Purpose Test* yang termasuk ke dalam *minimum standard* BEPS. Berdasarkan penjelasan di atas terkait sikap dan respon lalu sosialisasi, dapat disimpulkan hal tersebut tidak memenuhi indikator *Communication* dari Teori George Edward III.

## 2. Resources

Indikator yang dikemukakan oleh George Edward III yang kedua adalah *resources* atau sumber daya dengan definisi yaitu ketersediaan sumber daya pendukung terutama sumber daya utama yaitu manusia. Sumber daya untuk melaksanakan

kebijakan *dual resident entities* dari DJP selaku CA yang melaksanakan menyatakan dari segi kuantitas sudah sangat tercukupi dan DJP berupaya untuk terus meningkatkan kapasitas terkait isu-isu perpajakan internasional terutama BEPS. Sumber daya dari BKF yang mempunyai tugas untuk menentukan posisi MLI dan membuat notifikasi kepada OECD (2014) juga memiliki jumlah yang cukup. Akan tetapi, menurut DDTC masih banyak sumber daya dari DJP yang kurang mengetahui MAP terkait *dual resident entities* dan dinilai menjadi *waste of resources* karena kasus *dual resident* kebanyakan sudah dicegah dari awal oleh suatu perusahaan agar mempunyai satu status kependudukan. Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa implementator yaitu DJP (informan 1) dan BKF (informan 2) mempunyai sumber daya yang cukup sehingga implementasi *dual resident entities* di Indonesia memenuhi indikator *Resources* dari teori George Edward III.

## 3. Disposition

Indikator selanjutnya yang dikemukakan oleh George Edward III adalah *disposition*, yaitu komitmen dan kesediaan dari implementator untuk mengimplementasikan suatu kebijakan. Dalam implementasi kebijakan perlu untuk melihat apakah komitmen yang dimiliki pelaksana kebijakan sudah mempunyai tujuan yang sama. DJP dan BKF mempunyai pernyataan yang serupa yaitu Indonesia mengadopsi pasal 4 *dual resident entities* yang artinya berkomitmen dan sepakat untuk melaksanakan kebijakan *dual resident entities* dengan baik dan memberikan penyelesaian solusi serta siap mempertimbangkan segala faktor-faktor yang ada pada saat MAP. Kemudian, pernyataan lainnya disampaikan oleh Bapak Yusuf yaitu bahwa Indonesia mengadopsi pasal 4 *dual resident entities* ini adalah hanya sebatas untuk memberikan sinyal bahwa Indonesia siap mengikuti sistem perpajakan internasional. Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat komitmen yang baik dari pelaksana kebijakan yaitu DJP dan akan dilaksanakan dengan itikad yang baik dan didukung oleh

BKF. Namun, dari sisi konsultan yaitu DDTC berpendapat bahwa kebijakan *dual resident entities* hanya dianggap sebagai sinyal sehingga terdapat ketidakkonsistenan jawaban dari ketiga narasumber.

Selanjutnya, terkait kontrol dan supervisi dalam pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia. Hasil yang didapat oleh peneliti adalah DJP akan mengevaluasi hasil dari MAP yang sudah dilakukan dalam penyelesaian kasus *dual resident entities* tersebut. Selain itu, BKF hanya mendampingi dan memantau pelaksanaan MAP tersebut dapat diselesaikan dalam jangka waktu berapa lama dan hasilnya seperti apa. Sementara, pernyataan dari DDTC mengatakan bahwa proses MAP terjadi atas dasar inisiatif dari WP untuk mengajukan, DJP tidak ada waktu untuk melakukan supervisi atas *dual resident* dikarenakan sibuk mengatasi MAP *transfer pricing*. Sehingga, tidak perlu adanya supervisi karena jika terjadi *dual resident*, WP akan mengajukan sendiri kepada DJP. Berdasarkan hasil yang telah diuraikan di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa terdapat pernyataan yang serupa dari implementator yaitu informan 1 dan informan 2 sehingga pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia memenuhi *Disposition* dari teori George Edward III (1980)

#### 4. *Bureaucratic Structure*

Indikator terakhir yang dikemukakan oleh George Edward III adalah *bureaucratic structure* dengan definisi kesesuaian struktur organisasi birokrasi, artinya bagaimana persebaran tanggungjawab dan wewenang dalam implementasi kebijakan. Di Indonesia, pelaksana kebijakan atau *competent authority* (CA) untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan yang ada di MLI salah satunya adalah *dual resident entities* dan yang menangani proses MAP dengan CA negara mitra adalah DJP. BKF berperan sebagai CA yang berwenang dalam rangka pembentukan P3B, renegosiasi P3B, penentuan posisi MLI serta berkoordinasi dengan OECD. Dapat dilihat pembagian tanggung jawab oleh DJP dan BKF sudah sangat baik dimana DJP yang akan melaksanakan kebijakan

sedangkan BKF yang membantu menata suatu regulasi.

Selanjutnya, DDTC menambahkan bahwa kompetensi DJP adalah hal yang sangat penting karena proses MAP adalah proses negosiasi antara kedua CA sehingga WP akan sangat bergantung kepada DJP. Berdasarkan uraian di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia telah memenuhi indikator *Bureaucratic Structure* dari teori George Edward III (1980).

#### **Analisis Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats**

*Dual Resident Entities* di Indonesia Fatimah (2016) menyatakan analisis SWOT digunakan sebagai aplikasi alat bantu dalam pembuat keputusan untuk mengenalkan suatu program baru yang banyak digunakan oleh organisasi, perusahaan, dan lembaga pemerintahan. Upaya analisis SWOT dalam membantu menentukan kekuatan dan kelemahan suatu program adalah agar implementor mempunyai tujuan yang kuat dan tindakan yang logis atas hasil analisis tersebut. Analisis SWOT terdiri dari *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Ferrel dan Hartline (2014) menyatakan bahwa peneliti perlu menggunakan indikator dalam analisis SWOT agar mudah dalam menilai suatu aspek, indikator tersebut juga telah ditetapkan sehingga peneliti dapat memilih indikator yang sesuai. Analisis terbagi menjadi dua bagian yaitu *strength* dan *weakness* dengan indikator Skala Ekonomi, Kemampuan Distribusi, Komitmen Petugas, dan Aliansi dengan Organisasi. Lalu, *opportunities* dan *threats* dengan indikator Kinerja Otoritas dan Regulasi Pemerintah.

##### 1. Skala Ekonomi

Dari segi skala ekonomi, ditinjau dari apakah *dual resident entities* adalah masalah yang mendesak sehingga perlu diimplementasi. Ketiga narasumber menyebutkan terdapat urgensi untuk diimplementasi namun tidak mendesak. BKF dan DJP memberikan pernyataan bahwa suatu entitas badan dengan mudahnya dapat berpindah-pindah tempat kedudukan manajemen efektif dengan sekedar memindahkan POEM seperti memindahkan rapat atau memindahkan

sebagian direktur nya ke negara lain, hal tersebut yang membuat pasal 4 *dual resident entities* ini menjadi rekomendasi yang baik untuk di implementasi yang diselesaikan melalui MAP oleh masing-masing CA untuk menentukan entitas tersebut masuk kedalam subjek pajak negara mana. Selain itu, DDTC berpendapat bahwa implementasi *dual resident entities* bertujuan untuk memberikan sinyal kepada negara lain bahwa Indonesia siap dalam kepastian hukum dan Indonesia akan menjadi tuan rumah G20 pada 2022 mendatang. Hal tersebut yang mendukung Indonesia dari segi politik.

Dapat disimpulkan bahwa, penerapan *dual resident entities* ini dapat meminimalisir terjadinya Wajib Pajak memindahkan POEM yang menyebabkan status subjek pajak badan tersebut berubah-ubah. Hal tersebut selaras dengan tujuan MLI yaitu mencegah praktik-praktik yang dilakukan oleh Wajib Pajak maupun badan usaha untuk mengalihkan keuntungan dan menggerus basis pajak suatu negara atau yang disebut BEPS. Namun, karena narasumber menyebutkan *dual resident entities* adalah bukan masalah yang mendesak dan tidak selaras dengan definisi skala ekonomi yang telah ditetapkan, maka pelaksanaan *dual resident entities* tidak memenuhi indikator Skala Ekonomi.

## 2. Kemampuan Distribusi

Peneliti mengkaitkan definisi kemampuan distribusi sesuai subtansi *Multilateral Instrument* (MLI) yaitu sadar akan kebutuhan untuk memastikan implementasi yang cepat, terkoordinasi dan konsisten dari langkah-langkah BEPS terkait perjanjian dalam konteks multilateral. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga narasumber, dapat disimpulkan bahwa jangka waktu yang dibutuhkan dalam proses perundingan *dual resident entities* antara CA dari Indonesia dengan CA negara mitra adalah rata-rata selama 2 tahun, tetapi kedua narasumber yaitu DJP dan BKF mengatakan bahwa penyelesaiannya bisa terjadi lebih dari 2 tahun yang tergantung kepada kondisi kedua belah yurisdiksi dan kondisi di lapangan. Di Indonesia, jangka waktu perundingan MAP di atur di dalam

Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 49/PMK.03/2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Prosedur Persetujuan Bersama, pasal 5 di dalamnya menjelaskan DJP melaksanakan perundingan dengan pejabat berwenang mitra P3B dalam batas waktu selama 24 (dua puluh empat) bulan terhitung sejak diterimanya permintaan pelaksanaan MAP secara tertulis dari atau kepada pejabat berwenang mitra P3B.

Sementara itu, Bapak Yusuf menjelaskan jika dalam waktu 2 tahun proses MAP terkait *dual resident entities* tersebut belum selesai, proses perundingan tersebut harus ditutup dengan *agreement to disagree*, dimana jika selama 2 tahun proses MAP tersebut belum selesai, akan dihitung sebagai selesai atau kasus ditutup, hal tersebut mengakibatkan kerugian kepada Wajib Pajak yang sudah menunggu lama atas penyelesaian kasus *dual resident entities* dan dapat dikatakan proses MAP tersebut tidak dapat memberikan kepastian hukum kepada WP. Hal ini menandakan pelaksanaan *dual resident entities* tidak mencapai tujuan yang diharapkan. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa pelaksanaan *dual resident entities* tidak memenuhi indikator kemampuan distribusi.

## 3. Komitmen Petugas

Peneliti mengkaitkan definisi komitmen petugas sesuai subtansi *Multilateral Instrument* (MLI) yaitu otoritas yang kompeten dari setiap yurisdiksi untuk melaksanakan proses konsultasi dengan otoritas kompeten dari yurisdiksi pihak lainnya untuk menangani kasus prosedur kesepakatan bersama. Terkait proses konsultasi yang peneliti tanyakan, DJP tidak menjelaskan proses konsultasi tetapi menjelaskan terkait penentuan posisi MLI Indonesia. Jika Indonesia menerapkan salah satu kebijakan MLI tetapi negara lain tidak menetapkan, artinya terdapat ketidakcocokan dan tidak menjadi masalah karena suatu negara bebas menentukan posisi MLI nya masing-masing. Jawaban tersebut tidak selaras dengan pertanyaan yang peneliti ajukan.

Kemudian, proses konsultasi yang BKF lakukan adalah berkonsultasi kepada OECD dan lembaga internasional seperti World Bank dan Porspera pada saat

penentuan posisi MLI Indonesia, BKF menyatakan bahwa tidak ada konsultasi kepada yurisdiksi pajak negara lain pada saat pelaksanaan *dual resident entities* karena semua otoritas pelaksanaan ada di DJP. Kemudian DDTC sebagai konsultan berkonsultasi dan berdiskusi bersama Wajib Pajak terkait permasalahan *dual resident entities* untuk mencegah hal tersebut terjadi. Berdasarkan uraian di atas terdapat ketidakkonsistenan jawaban, sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia tidak memenuhi indikator Komitmen Petugas.

#### 4. Aliansi dengan Organisasi

Definisi aliansi dengan organisasi sesuai substansi *Multilateral Instrument* (MLI) yaitu perjanjian antara pemerintah Republik Indonesia dengan pemerintah negara lain. Berdasarkan pernyataan narasumber, dapat diketahui bahwa tujuan yang ingin dicapai dari terlaksananya kebijakan *dual resident entities* adalah untuk memberikan kepastian hukum kepada Wajib Pajak bahwa jika WP mempunyai isu dalam *dual resident entities*, negara bisa memberikan kepastian hukum melalui dilaksanakannya MAP dengan berdiskusi antara kedua CA setiap negara dan berusaha memberikan hasil dalam penentuan subjek pajak. Lebih lanjut, BKF menyatakan bahwa suatu entitas badan tidak bisa lagi memanfaatkan POEM sebagai subjek pajak dalam negerinya sehingga *aggressive tax planning* dapat dicegah. Berdasarkan uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia telah memenuhi indikator Aliansi dengan Organisasi.

#### 5. Kinerja Otoritas

Peneliti mengkaitkan definisi kinerja otoritas sesuai substansi *Multilateral Instrument* (MLI) yaitu otoritas kompeten akan berusaha untuk menyelesaikan kasus atau perjanjian pajak yang termasuk yang berkaitan dengan prosedur kesepakatan bersama. Berangkat dari definisi tersebut, peneliti menanyakan terkait kendala dalam pelaksanaan *dual resident entities*. Ketiga narasumber memberikan pernyataan serupa terkait kendala yang dihadapi dalam

pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia yaitu proses MAP yang memakan waktu yang lama dan proses yang panjang, proses yang lama tersebut akan membuat WP ragu-ragu untuk menempuh jalur MAP. Selain itu, isu *dual resident entities* ini kebanyakan sudah dicegah lebih dahulu oleh WP dalam menentukan subjek pajaknya. Berdasarkan PMK Nomor 49/PMK.03/2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Prosedur Persetujuan Bersama, peraturan pelaksanaan MAP memang diharuskan selesai dalam batas waktu 24 bulan atau 2 tahun. Namun, praktiknya di lapangan tidak sesuai dengan semestinya. Berdasarkan data primer dan sekunder yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia masih kurang pelaksanaannya dari segi waktu. Namun, DJP sebagai implementator tetap akan berusaha untuk menyelesaikan kasus *dual resident entities*. Maka dari itu, hal tersebut telah sesuai dengan definisi indikator sehingga dikatakan tepat sesuai teori.

#### 6. Regulasi Pemerintah

Peneliti mengkaitkan definisi regulasi pemerintah sesuai substansi *Multilateral Instrument* (MLI) yaitu regulasi memberikan bantuan dalam mengendalikan suatu kelompok atau lembaga untuk mencapai tujuan tertentu. Peneliti ingin mengetahui apakah kebijakan *dual resident entities* membantu meningkatkan dunia perpajakan. Berdasarkan penyajian data yang telah dijabarkan, dapat diketahui bahwa DJP mengupayakan agar pengenaan pajak di Indonesia terutama WP badan dikenakan secara konsisten sehingga menghindari keluhan oleh WP. Kemudian, jika ada WP yang terkena *dual resident entities*, penyelesaian kasus tersebut melalui MAP yang merupakan kesepakatan antara 2 *competent authority* dan akan membantu entitas menentukan subjek pajak. Lalu, BKF menyatakan bahwa pasal 4 *dual resident entities* membantu mencegah penghindaran pajak karena sebelumnya banyak yang memanfaatkan kedudukan residen dengan berpindah-pindah POEM. Namun, karena pelaksanaan MAP yang kurang baik hal tersebut dapat menjadikan permasalahan residen tidak yakin untuk

terselesaikan dan tetap pada kondisi *double resident* dan *double tax* (OECD, 2016)

Berdasarkan penjelesan di atas dapat disimpulkan bahwa regulasi pemerintah dalam hal *dual resident entities* ini berusaha untuk mencapai tujuannya yaitu dapat memberikan kepastian hukum kepada WP dengan dilakukannya MAP. Walaupun regulasi ini di implementasi untuk memberikan kepastian hukum, tetapi dengan adanya kekurangan pelaksanaan MAP dalam hal waktu dan kepastian hukum dapat menjadikan wajib pajak ragu dan tidak yakin untuk mengajukan MAP kepada DJP. Terlebih lagi menurut pernyataan konsultan, lebih baik mengaplikasikan suatu mekanisme yang lain yaitu *Principal Purpose Test* daripada pasal 4 *dual resident entities* ini.

Kemudian, menurut pajak.go.id total P3B di Indonesia yaitu sebanyak 67 negara, dari total P3B tersebut peneliti menelusuri berapa banyak negara yang mengimplementasi pasal 4 *dual resident entities* melalui portal OECD yaitu MLI *Matching Database*. Dari total 67 negara yang mempunyai P3B dengan Indonesia hanya 15 negara yang megimplementasi salah satunya adalah Australia, China, India, Kanada, United Kingdom, dll. Artinya, berdasarkan data tersebut Indonesia hanya dapat melakukan MAP dengan 15 negara tersebut sehingga hanya sedikit dampak yang diterima. Hasil penelitian dari wawancara dengan ketiga narasumber terkait dampak, pernyataan yang diberikan berbeda-beda. Pihak DJP menyatakan bahwa dampaknya adalah tergantung dalam penyelesaian MAP entitas tersebut masuk ke dalam subjek pajak negara mana. Sedangkan pihak BKF menyatakan bahwa dampaknya jika WP belum diputuskan menjadi subjek pajak negara mana, entitas tersebut akan tetap menjadi subjek pajak badan dalam negeri berdasarkan UU perpajakan Indonesia. Lebih lanjut, pihak DDTC menyatakan bahwa dampak yang diterima sedikit karena dari 67 P3B Indonesia, hanya 15 negara yang menerapkan pasal 4 *dual resident entities*. Sehingga, dapat disimpulkan

bahwa penjelasan di atas tidak memenuhi indikator dari definisi Regulasi Pemerintah.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu Indonesia memiliki itikad yang baik dalam mengimplementasi salah satu dari BEPS *Action Plan* yaitu *Dual Resident Entities* dalam *Multilateral Instrument* (MLI). Dalam empat indikator teori implementasi George Edward III bahwa 1 dari empat indikator, yaitu *communication* tidak memenuhi indikator dan tiga indikator yang memenuhi, yaitu *resources*, *disposition* dan *bureaucratic structure*.

Analisis tersebut juga dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT yang terbagi menjadi dua bagian, yaitu *strength* dan *weakness* dengan indikator skala ekonomi, kemampuan distribusi, komitmen petugas, dan aliansi dengan organisasi. Sedangkan, *opportunities* dan *threats* dengan indikator kinerja otoritas dan regulasi pemerintah. Adapapun perinciannya sebagai berikut.

Pada skala ekonomi, hasil analisis menyatakan bahwa kebijakan *dual resident entities* mempunyai urgensi untuk diterapkan tetapi tidak mendesak sehingga hasil yang didapatkan adalah konsisten dan dikategorikan sebagai *strength*. Namun, jawaban konsisten tersebut tidak tepat terhadap definisi indikator sehingga dikategorikan sebagai *weakness*.

Pada kemampuan distribusi, ketiga narasumber sepakat menyatakan bahwa penyelesaian *dual resident entities* memakan waktu yang lama sehingga dari kesamaan jawaban tersebut menunjukkan kekuatan dan dikategorikan sebagai *strength*, tetapi hasil dari jawaban tersebut tidak tepat dengan definisi indikator dan dikategorikan sebagai *weakness*.

Pada komitmen petugas, kebijakan ini mendapatkan hasil yang tidak konsisten sehingga dikategorikan sebagai *weakness* dan tidak tepat terhadap definisi indikator sehingga dikategorikan pula sebagai *weakness*.

Pada aliansi dengan organisasi, hasil dari jawaban menunjukkan bahwa implementator yaitu DJP dan BKF mempunyai tujuan yang sama namun



berbeda pendapat dengan DDTC, sehingga hasil yang diperoleh tidak konsisten dan dikategorikan sebagai *weakness* namun tepat terhadap definisi indikator dan dikategorikan sebagai *strength*.

Pada kinerja otoritas, hasil jawaban dari ketiga narasumber sepakat dan konsisten bahwa yang menjadi kendala adalah dalam hal proses MAP yang lama, sehingga dikategorikan sebagai *threats*. Lalu, hasil dari teori adalah tepat dan dikategorikan sebagai *opportunities*.

Pada regulasi pemerintah menunjukkan hasil bahwa kebijakan *dual resident entities* tidak sepenuhnya membantu mengendalikan isu perpajakan dan memiliki dampak yang kecil sehingga keduanya dikategorikan sebagai *threats*. Hasil dari teori juga tidak tepat terhadap definisi indikator dan dikategorikan sebagai *threats*.

## 2. Saran

Penelitian ini memberikan beberapa saran sebagai berikut.

### Bagi Pemerintah

1. Meningkatkan kompetensi pelaksanaan MAP seperti kecakapan dalam bernegosiasi untuk menangani kasus *dual resident entities* sehingga mendorong pelaksanaan *dual resident entities* di Indonesia.
2. Menjalin hubungan komunikasi dan kerjasama yang lebih baik dengan Wajib Pajak dan *Competent Authority* dari negara lain untuk memperlancar proses penyelesaian *dual resident entities*.
3. Menyederhanakan posisi MLI Indonesia agar pelaksanaan suatu kebijakan menjadi lebih efektif dan efisien.
4. Meningkatkan kepercayaan Wajib Pajak dengan konsisten dan berkomitmen dalam menerapkan kebijakan *dual resident entities* sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Dapat dilakukan penelitian lanjutan terkait implementasi kebijakan *dual resident entities* dengan melihat dari sudut pandang Wajib Pajak terkait *dual resident entities* di Indonesia. Hal ini karena dalam penelitian ini masih berdasarkan sudut pandang dari pelaksana kebijakan.

2. Dapat dilakukan penelitian lebih mendalam dengan melihat minat Wajib Pajak untuk mengajukan MAP di Indonesia terkait *dual resident entities*. Hal ini guna untuk mengetahui alasan atau keraguan apa saja dari Wajib Pajak untuk mengajukan MAP di Indonesia.
3. Dapat dilakukan penelitian lanjutan terkait kebijakan dan pasal lainnya dalam MLI Indonesia. Hal ini guna mengetahui lebih mendalam terkait kebijakan pajak internasional lainnya yang diterapkan di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- AG. Subarsono. 2011. Analisis Kebijakan Publik (konsep, teori dan aplikasi). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Anjaeni, Rahma. Jokowi sahkan *Tax Treaty*, Begini Pandangan Ekonom. 2019. Kontan.co.id.  
<https://today.line.me/id/v2/article/Zkvepr>.
- Anggara, Sahya. 2014. Kebijakan Publik, Bandung : CV Pustaka Setia.
- Apa itu Multilateral Instrument?. 2017. DDTC News. [news.ddtc.co.id](https://news.ddtc.co.id), (<https://news.ddtc.co.id/apa-itu-multilateral-instrument-10291>)
- Carniey, Paul. Understanding Public Policy. 2019. Bloomsbury Publishing.
- Cavusgil, S. Tamer., Knight, Garry., Riesenberger, John R. 2008. International Business: Strategy, Management and the New Realities. New Jer: Pearson Education.
- Darussalam., Tobing. 2014. Rencana Aksi Base Erosion Profit Shifting dan Dampaknya Terhadap Peraturan Pajak di Indonesia. DDTC Working Paper.
- Edwards III, Geroge C. 1980. Implementing Public Policy. Washington D.C : Congressional Quarterly Inc.
- Fatimah, Fajar Nur'aini. 2016. Teknik Analisis SWOT. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.
- Ferrell., Hartline. Marketing Strategy: Text and Cases. South-Western Cengage Learning, 2014.
- Handoyo, Eko. 2012. Kebijakan Publik. Semarang: Widya Karya.

- Johannesen, N. (2014). Tax Avoidance with Cross-Border Hybrid Instruments. *Journal of Public Economics*, 112(2), 40– 52.
- Kuzniacki, Blazej, Alessandro Turina, Thomas Dubut, Addy Mazz, Natalia Quinones, Luis Eduardo Schoueri, Craig West, Pasquale Pistone, dan Frederik Zimmer. 2017. “Preventing Tax Arbitrage via Hybrid Mismatch: BEPS Action 2 and Developing Countries.” WU Internasional Taxation Research Paper Series No. 2017-03. Diakses pada 9 Februari 2018. <https://ssrn.com/abstract=2941617>.
- Kontan.co.id. 2020. Sekilas Tentang Multilateral Instrument, (<https://analisis.kontan.co.id/news/sekilas-tentang-multilateral-instrume>).
- Nessy, E., & Rahayu, N. (2019). *Avoiding Tax using Hybrid Mismatch Arrangement Schemes in Indonesia*. (APBEC 2018) PB - Atlantis Press SP.
- Nugroho, Riant. 2011. Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- OECD, “Hybrid Mismatch Arrangements: Tax Policy and Compliance Issues,” OECD Report (2012).
- OECD. 2013. “Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting.” Paris: OECD Publishing. Adobe PDF eBook.
- OECD. 2014. Neutralising the Effects of Hybrid Mismatch Arrangements, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264218819-en>). OECD, Neutralising the Effects of Hybrid Mismatch Arrangements, BEPS Action 2: 2015 Final Report (Paris: OECD Publishing, 2015).
- OECD. 2015. Neutralising the Effects of Hybrid Mismatch Arrangements, Action 2 - 2015 Final Report, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, Paris, (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264241138-en>).
- OECD. 2016. Multilateral Convention to Implement Tax Treaty Related Measures to Prevent BEPS, (<https://www.oecd.org/tax/treaties/multilateral-convention-to-implement-tax-treaty-related-measures-to-prevent-BEPS.pdf>).
- Phadermrod, Boonyarat; Richard M. Crowder; dan Gary B. Wills. 2019. Importance-Performance Analysis based SWOT Analysis. *International Journal of Infomartion Management*. 44(2019), 194-203.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Situmorang, Chazali. H (2016) Kebijakan Publik (Teori Analisis, Implementasi, dan Evaluasi Kerja). Social Security Development Institute (SSDI).
- Setyaningrum, Ria dan Danny Septriadi. 2019. Penerapan Struktur *Hybrid Entities* Perusahaan Multinasional. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*. 7[2]. 291-302.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta
- Tahun ini akan ada 70 persetujuan penghindaran pajak berganda. 2020. [ssas.co.id](https://www.ssas.co.id), (<https://www.ssas.co.id/tahun-ini-akan-ada-70-persetujuan-penghindaran-pajak-berganda/>).
- Tambunan, Anggi. 2016. BEPS Action 2 Menetralsi Hybrid Mismatch Arrangements. *Inside Tax Magazine* edisi 38: 26-30.