

ANALISIS PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PROSEDUR PEMOTONGAN PPH PASAL 21 ATAS PENGHASILAN PEGAWAI DI PERUM PNRI PUSAT TAHUN 2021

Alfalah Irfaq<sup>1</sup>, Notika Rahmi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi

<sup>2</sup>Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM, Jakarta

**Abstract.**

*The application of the principles of good corporate governance is very important in a State-Owned Enterprise (BUMN) and it is stated in the Decree of the Minister of BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 concerning the implementation of good corporate governance practices in State-Owned Enterprises. The principle of good corporate governance aims to improve corporate governance while still paying attention to the interests of stakeholders, where taxation is a part of the company that must be managed properly, and one of the interests of the stakeholders is employee tax. The purpose of this study is to analyze the application of the principles of good corporate governance in the implementation of the employee tax policy at the Perum PNRI Pusat, the obstacles that affect the application of the principles of good corporate governance in the implementation of the tax policies for the employees at the Perum PNRI Pusat, and the efforts that must be made to overcome these obstacles. The research method used was descriptive qualitative method. The data used included primary data which was interview and observation data and secondary data obtained from company documents. The results of this study indicate that Perum PNRI has implemented the principles of good corporate governance well, which include transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness. This has been stated in the Self-Assessment of Good Corporate Governance report of Perum PNRI, although there are still some aspects that need to be improved in its implementation.*

**Keywords:** *Analysis, Application of Good Corporate Governance Principles, PPh 21*

*Cronicle of Article:Received (00,00,2020); Revised (00,00,2020); and Published (00,00,2020).*

©2020 *Jurnal Administrasi Bisnis & Entrepreneurship, Program Studi Adminitrasi Bisnis Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM*

**Profile and corresponding author:** Alfalah Irfaq adalah Alumni Program Studi Administrasi Publik, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAM. Jl. Pangkalan Asem Raya No. 55 Cempaka Putih Kota Jakarta Pusat 10530. *Corresponding Author:* [notika.rahmi@gmail.com](mailto:notika.rahmi@gmail.com)

**How to cite this article** Irfaq, Alfalah,Rahmi, Notika. (2023). Analisis Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* pada Prosedur Pemotongan pph Pasal 21 atas Penghasilan Pegawai di Perum PNRI Pusat Tahun 2021', *Adbispreneur*,3(1), pp. 1-10 Available at: <http://JAMBIS>

## PENDAHULUAN

*Good corporate governance* (GCG) atau Tata Kelola Perusahaan Yang Baik mulai dipedomani oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia Pasca krisis ekonomi 1998). pedoman ini mendorong perusahaan untuk Menjalankan bisnis secara tanggung jawab baik secara ekonomi, sosial, Serta hukum, yang di dalamnya mencakup kewajiban perpajakan Perusahaan. Adapun pelaksanaan prinsip-prinsip *Good corporate governance* GCG memiliki peranan penting Dalam memaksimalkan nilai perusahaan dengan membentuk sistem Manajemen yang mendukung dalam menjalankan kebijakan, *good Corporate governance* sendiri merupakan prinsip-prinsip yang diterapkan Oleh perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan, meningkatkan Kinerja dan kontribusi perusahaan, serta menjaga keberlanjutan Perusahaan secara jangka panjang, adapun tujuan dari penerapan *good Corporate governance* adalah sebagai berikut; Menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan, Memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan telah dicapai, Memastikan bahwa aktiva perusahaan dijaga dengan baik, Memastikan perusahaan menjalankan praktik-praktik usaha yang sehat, Memastikan kegiatan-kegiatan perusahaan bersifat tranparan.

Pemerintah Republik Indonesia dalam hal ini kantor kementerian BUMN telah mengeluarkan berbagai keputusan yang mewajibkan semua BUMN menerapkan prinsip-prinsip *Good corporate governance*, hal tersebut tertuang dalam keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktik *good corporate governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Di Indonesia sendiri terdapat banyak Sekali BUMN, lebih tepatnya terdapat 109 perusahaan BUMN di Indonesia Yang beroperasi di sejumlah sektor industri, oleh karena itu untuk skripsi Kali ini peneliti akan mengambil salah satu BUMN yang ada Indonesia Sebagai sumber penelitian yaitu perum PNRI Pusat.

Perum Percetakan Negara Replublik Indonesia atau disingkat PNRI adalah badan usaha milik negara yang bergerak dibidang percetakan untuk memenuhi kebutuhan barang-barang cetakan yang berisi dokumen resmi negara seperti state gazette dan produk informasi yang dikeluarkan oleh pemerintah, dan saat ini Perum PNRI juga melayani produk percetakan umum yang diterima dari BUMN, swasta maupun masyarakat. *Good Corporate Governance* merupakan prinsip tatakelola perusahaan yang dibangun untuk menciptakan kepercayaan *stake holder* terhadap perusahaan. stakeholder senidiri adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan atau peran dalam suatu perusahaan atau organisasi, maka dari itu pegawai di perusahaan juga termasuk dalam golongan *stakeholder*.

Terdapat 5 prinsip dasar *Good Corporate Governance* yaitu *Transparency* (keterbukaan), *Accountability* (akuntabilitas), *Responbility* (pertanggungjawaban), *independency* (independensi), *Fairness* (kesertaan dan kewajaran) dari 5 prinsip tersebut bisa diterapkan oleh perusahaan dalam melaksanakan PPh 21 untuk pegawai. Perum PNRI sendiri sudah menerapkan *Good Corporate Governance* semenjak tahun 2012, yang dibuktikan dengan pertamakalinya dilakukan *assessment Good Corporate Governance* yaitu pada tahun 2012.

Gambar 1.1 Laporan *Self Assessment Good Corporate Governance*

Tahun	Skor Nilai	Predikat
1. Penerapan GCG tahun 2012	60.573	Cukup
2. Penerapan GCG tahun 2013	65.304	Cukup
3. Penerapan GCG tahun 2014	84.469	Baik

Laporan Hasil *Self Assessment* Penerapan GCG Perum Percetakan Negara RI Tahun 2020

14

Sumber: PERUM PNRI

Gambar diatas adalah bukti bahwa penerapan *Good Corporate Governance* di Perum PNRI sudah dilaksanakan semenjak tahun 2012 dengan dilakukan nya *assessment Good Corporate Governance* di tahun 2012.

Adapun alasan penulis menganalisis penerapan prinsip *Good Corporate Governance* di Perum PNRI adalah dikarenakan setelah melakukan observasi permulaan yang penulis lakukan, diketahui bahwa Perum PNRI masih belum sepenuhnya menjalankan kewajiban perpajakan tepat waktu dalam hal pembayaran PPh 21, hal ini jika dilihat dari segi prinsip *Good Corporate Governance* maka Perum PNRI masih memiliki kekurangan dalam prinsip *Accountability* dan *Responsibility* yang dimana perusahaan harus mempertanggung jawabkan kinerja nya dan tetap mematuhi peraturan perundang-undangan.

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate* pada prosedur pemotongan pph pasal 21 atas penghasilan pegawai di Perum PNRI Pusat tahun 2021.
2. Untuk menganalisis hambatan dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada prosedur pemotongan pph pasal 21 atas penghasilan Pegawai di Perum PNRI Pusat tahun 2021.
3. Untuk menganalisis upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam Mengatasi penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* pada prosedur pemotongan pph pasal 21 atas penghasilan pegawai di Perum PNRI Pusat tahun 2021.

## **LITERATUR REVIUW**

### **Administrasi**

Pengertian administrasi secara luas menurut Siagian (Pasolong 2011:3), bahwa Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya.

### **Administrasi Publik**

Menurut Chandler dan Plano (Deddy Mulyadi, 2008:3), mendefinisikan bahwa Administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

### **Good Corporate Governance**

Menurut Angrum Pratiwi (Angrum Pratiwi, 2016:56), menyatakan bahwa *Good corporate governance* pada dasarnya merupakan sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengelolaan usaha untuk melancarkan hubungan antar manajemen, pemegang saham, dan pihak lainnya yang berkepentingan, tujuannya untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

### **Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance**

Menurut Hamdani (Hamdani, 2016) menyatakan bahwa terdapat 5 prinsip dalam prinsip – prinsip Good Corporate Governance

#### a) **Transparency (keterbukaan)**

Prinsip dasar *transparency* menunjukkan tindakan perusahaan untuk dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh seluruh *stakeholders*. *Transparency* mengandung unsur pengungkapan dan penyediaan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan secara mudah diakses oleh pemangku kepentingan dan masyarakat.

b) **Accountability (Akuntabilitas)**

Prinsip dasar *Accountability* bagi perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. *Accountability* merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. *Accountability* yang dimaksud adalah akuntabilitas yang menjamin tersedianya mekanisme, peran tanggung jawab jajaran manajemen yang profesional atas semua keputusan dan kebijakan yang diambil.

c) **Independency (independensi)**

Prinsip dasar *independency* dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi perusahaan diharapkan pengelolaan dapat dilakukan secara independent sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain

d) **Responbility (Pertanggung Jawaban)**

*Responbility* diartikan sebagai tanggung jawab perusahaan sebagai anggota masyarakat untuk mematuhi peraturan yang berlaku dan pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan social, Pada prinsipnya perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab

e) **Fairness (kesetaraan dan kewajaran)**

*fairness* adalah prinsip yang mengandung unsur keadilan, yang menjamin bahwa setiap keputusan dan kebijakan yang diambil adalah demi kepentingan seluruh pihak, terlebih keadilan dan perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham minoritas dari tindakan kecurangan

### **Penerapan Good Corporate Governance dalam BUMN**

Keputusan Menteri PER-01/MBU/2011 dalam pasal 2 dijelaskan bahwa, BUMN wajib menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan, dan norma yang berlaku serta anggaran dasar BUMN.

### **Kebijakan Pajak**

Menurut Ray M. Sommerfeld (R. Mansury, 2000) pengertian kebijakan perpajakan adalah Pengalihan sumber daya dari sektor swasta kepada sektor publik (Negara). Karena penduduk yang bersangkutan mempunyai kemampuan secara ekonomis yang didasarkan atas peraturan perundang-undangan tanpa mendapatkan imbalan yang langsung ditunjuk dalam rangka memenuhi tujuan ekonomi sosial negaranya tujuan kebijakan perpajakan adalah sama dengan kebijakan publik yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran, distribusi penghasilan yang lebih adil dan stabilitas

### **Pegawai**

Terdapat dua jenis pegawai yaitu pegawai kontrak dan pegawai tetap Menurut PP No. 35 Tahun 2021 bahwa Perjanjian kerja waktu tertentu atau PKWT adalah perjanjian kerja antara pekerja atau buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu, sedangkan menurut Mardiasmo (Mardiasmo, 2011) menyatakan bahwa, pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu

secara teratur, termasuk anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola kegiatan perusahaan secara langsung.

## PPH 21

Merujuk pada Pasal 21 ayat (1) Undang-Undang Pajak Penghasilan (UU PPh), PPh Pasal 21 adalah Pemotongan pajak atas penghasilan sehubungan dengan pekerjaan, jasa, atau kegiatan dengan nama dan dalam bentuk apapun yang diterima atau diperoleh wajib pajak orang pribadi dalam negeri, Secara lebih luas, Pasal 1 angka 2 Peraturan Direktur Jenderal Pajak No.PER - 16/PJ/2016 (PER-16/2020) mendefinisikan PPh Pasal 21 sebagai pajak atas penghasilan berupa gaji, upah, honorarium, tunjangan, dan pembayaran lain dengan nama dan dalam bentuk apapun.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yaitu penelitian Kualitatif, yaitu penelitian yang didasarkan menganalisis atau mendeskripsikan data yang berbentuk informasi berdasarkan hasil observasi dan wawancara kepada para informan

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. pengumpulan data dengan Wawancara
2. pengumpulan data dengan observasi
3. pengumpulan data dengan dokumen
4. penelitian lapangan
5. penelitian kepustakaan

## PEMBAHASAN

Pembahasan dalam penelitian ini menggunakan data-data yang sudah dikumpulkan yaitu :

- a) Hasil wawancara dengan petinggi Perum PNRI Pusat (General Manager Sekretaris Perum PNRI Pusat), Pegawai Perum PNRI Pusat, Akademisi (Dosen Institut STIAMI), dan fiscus
- b) Laporan penilaian *self assessment Good Corporate Governance* Perum PNRI Pusat tahun 2021
- c) Laporan *self assessment Good Corporate Governance* Perum PNRI Pusat tahun 2021 aspek direksi perihal pelaksanaan kewajiban kepada negara
- d) Laporan *self assessment Good Corporate Governance* Perum PNRI Pusat tahun 2021 aspek direksi perihal Keterbukaan informasi mengenai perencanaan perusahaan ke depan yang berakibat/berpengaruh pada pekerja
- e) Surat bukti pemotongan pajak penghasilan pasal 21 pegawai atau formulir A1

Berikut adalah pembahasan yang penulis bahas dalam penelitian ini yaitu :

1. **Analisis penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada prosedur pemotongan PPh pasal 21 atas penghasilan pegawai perum PNRI pusat tahun 2021**

a) **Transparency (keterbukaan)**

Memiliki arti dimana perusahaan berkewajiban dalam menyediakan informasi yang relevan, jelas, dan mudah diakses, termasuk mengenai informasi perpajakan pegawai, informan bapak Dian Wahyudin mengatakan bahwa wajib hukum nya memberikan informasi mengenai pajak pegawai agar terciptanya kepercayaan antar perusahaan dengan pegawainya dan informan bapak Yogi selaku fiscus dalam wawancaranya mengatakan bahwa prinsip *transparency* bisa mempengaruhi pengambilan keputusan dalam perpajakan.

Di Perum PNRI semua informasi sudah di sediakan melalui media laporan tahunan, website ataupun media lainnya, hal ini sudah tertuang di laporan self assessment *Good Corporate Governance* di aspek direksi mengenai keterbukaan informasi, untuk perpajakan sendiri Perum PNRI sudah memberikan surat bukti pemotongan pajak penghasilan pasal 21 atau formulir A1 yang diberikan ke pegawai setiap awal tahun seperti yang dikatakan oleh informan bapak Suyatin, dan salah satu informan bapak Afiffudin pun selaku pegawai Perum PNRI membernarkan bahwa setiap awal tahun dia akan diberikan surat bukti pemotongan pajak oleh SDM.

Dalam hal penyediaan informasi mengenai pajak pegawai Perum PNRI sudah melaksanakannya dengan cara memberikan surat bukti pemotongan pajak penghasilan pasal 21 ke pegawai, akan tetapi masih banyak nya pegawai, yang tidak mengerti mengenai apa itu PPh 21, hal itu dibuktikan dengan hasil wawancara oleh informan bapak Afiffudin selaku pegawai Perum PNRI yang mengatakan jika dirinya tidak mengetahui apa itu PPh 21 ,dan dari hasil wawancara dengan informan bapak Suyatin mengatakan bahwa seharusnya perusahaan yang idealis memberikan sebuah training atau pun mengundang seorang ahli untuk diadakan nya sebuah seminar yang bertujuan untuk menambah ilmu dan informasi mengenai suatu hal apalagi ilmu perpajakan sendiri adalah ilmu yang selalu berubah-ubah sesuai peraturan pemerintah, tapi sangat disayangkan menurut bapak suyatin selaku informan selama dia berkerja di Perum PNRI belum pernah ada yang namanya pelatihan ataupun seminar mengenai perpajakan, akhirnya penulis pun melakukan observasi langsung dengan bertanya ke bagian SDM, dan dari situ mendapatkan penjelasan bahwasan nya Perum PNRI hanya memberikan pelatihan ke pegawai yang berkerja di bagian perpajakan dengan cara mengirim beberapa orang ke suatu seminar diluar yang nanti nya orang itu lah yang akan memberikan ilmu nya ke yang lain.

Dikarenakan kurang nya pengetahuan dari pegawai mengenai PPh 21 hal itu mengakibatkan salah nya tindakan yang dilakukan oleh pegawai mengenai perpajakan, menurut hasil wawancara dengan informan bapak Afiffudin yang mengatakan bahwa seharusnya setelah mendapat surat bukti pemotongan pajak penghasilan pasal 21 para pegawai diperintahkan untuk melapor ke DJP akan tetapi masih banyak pegawai yang tidak melakukan nya dikarenakan tidak mengerti bagaimana alur atau tatacara melaporkannya, bapak Afiffudin selaku informan pun mengatakan bahwa tidak ada nya arahan dari perusahaan mengenai hal itu, penulis pun melakukan observasi langsung dengan bertanya ke bapak Nuryanto selaku Manager keuangan dan perpajakan, bapak Nuryanto mengatakan bahwasan nya tugas perusahaan hanyalah melakukan pemotongan dan

penyerahan surat bukti potong pajak penghasilan pasal 21 ke pegawai setiap tahun, permasalahan pegawai melapor tidak nya ke DJP itu sudah bukan urusan perusahaan melainkan urusan pegawain selaku wajib pajak dengan DJP itu sendiri, hal ini sangat disayangkan dikarenakan tidak ada nya inisiatif dari pihak perusahaan untuk memberikan arahan

**b) *Accountability* (akuntabilitas)**

Memiliki arti perusahaan harus mempertanggung jawabkan kinerja secara transparan dan wajar, dari hasil wawancara dengan informan bapak Suyatin Perum PNRI sudah melaksanakan tugas nya yaitu melakukan pemotongan pajak penghasilan pasal 21 tiap bulannya dimana semua pegawai yang memiliki penghasilan diatas penghasilan tidak kena pajak maka akan dipotong sesuai ketentuan yang berlaku dan dibuktikan dengan meberikan surat bukti pemotongan tiap awal tahun ke pegawai

**c) *Responsibility* (Pertanggung jawaban)**

Dimana perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta menjalankan tanggung jawab, dalam melaksanakan pembayaran pajak ataupun kebijakan pajak harus lah berdasarkan undang-undang yang diatur oleh pemerintah, berdasarkan wawancara dengan informan bapak Suyatin Perum PNRI merupakan BUMN yang sudah pasti mengikuti semua perturan pemerintahan yang ada, termasuk mengikuti peraturan dari pemerintah mengenai kebijakan pajak pegawai yaitu PPh pasal 21, yang dimana semua pegawai yang memiliki penghasilan di atas yang namanya penghasilan tidak kena pajak harus dipotong berdasarkan peraturan tarif progresif.

**d) *Independency* (independensi)**

Yang memiliki arti perusahaan diharapkan pengelolaan dapat dilakukan secara independent sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain, di Perum PNRI Pusat setiap sektor atau divisi memiliki tugas nya masing-masing, dalam perihal pemotongan pajak maka divisi perpajakan yang akan menanganinya sedangkan untuk pemberian laporan bukti pemotongan pajak ke pegawai divisi SDM yang akan menanganinya, sehingga tidak ada yang saling mendominasi.

**e) *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran)**

Memiliki arti perusahaan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan harus memperhatikan kepentingan stakeholder berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan, dalam hasil wawancara dengan informan bapak Suyatin, Perum PNRI sudah berlaku adil melayani kebutuhan pegawai dalam pemotongan pajak dan penyetoran, semua karyawan tanpa membedakan pasti dilakukan pemotongan, karena jika tidak dilakukan pemotongan maka akan menyebabkan pengurangan penilaian di *self assessment Good Corporate Governance*.

## 2. Hambatan dalam penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada prosedur pemotongan PPh pasal 21 atas penghasilan pegawai di Perum PNRI Pusat tahun 2021.

Disebuah perusahaan pasti memiliki hambatan atau permasalahan, hal itu pun juga terjadi di dalam Perum PNRI Pusat, dalam penerapan prinsip *Good Corporate Governance* terdapat prinsip *accountability* dan *responsibility*, yang dimana perusahaan harus mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dengan tetap mematuhi peraturan perundang-undangan, tapi sangat disayangkan Perum PNRI masih belum maksimal dalam menerapkan prinsip ini, dikarenakan terjadi keterlambatan dalam membayar kewajiban pajak termasuk PPh 21, hal ini dibuktikan dalam penilaian *self assessment Good Corporate Governance* Perum PNRI tahun 2021 yang berada di aspek direksi bagian pelaksanaan kewajiban kepada negara, dalam wawancara dengan informan bapak Suyatin mengatakan walaupun Perum PNRI sudah melaksanakan tugasnya dalam memotong pajak penghasilan pegawai akan tetapi Perum PNRI masih mengalami keterlambatan dalam membayar pajak hal ini dikarenakan tidak adanya dana kas perusahaan atau *cash flow*, ini menyebabkan perusahaan mengalami permasalahan dalam melakukan pembayaran pajak. Tidak adanya dana juga disebabkan kondisi Perum PNRI yang sedang kesulitan semenjak Covid 19 melanda Indonesia.

## 3. Upaya apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada prosedur pemotongan PPh pasal 21 atas penghasilan pegawai di Perum PNRI Pusat tahun 2021.

Dalam sebuah permasalahan pasti ada upaya dalam mengatasinya, berdasarkan hasil wawancara dari informan bapak Suyatin salah satu upaya dalam mengatasi permasalahan keterlambatan pembayaran pajak yaitu bisa dibuatkannya kebijakan dari unit atau divisi yang bersangkutan dan bisa dibuatkan skala prioritas, dengan begitu *cash flow* bisa diatur dan digunakan untuk hal yang lebih penting terlebih dahulu. Bisa juga dengan memperbaiki sistem yang ada menjadi lebih baik, penulis juga menyarankan untuk membuat surat penanguhan seperti yang tertuang dalam peraturan Menteri keuangan nomor 242/PMK.03/2014 mengenai tata cara pembayaran dan penyetoran pajak, yang isinya pemberian hak bagi wajib pajak untuk dapat mengajukan permohonan mengangsur atau menunda pembayaran pajak ini ditujukan kepada setiap wajib pajak yang mengalami kesulitan dalam hal likuiditas ataupun diperutukkan bagi wajib pajak yang sedang berada dalam kondisi di luar kekuasaannya yang menyebabkan wajib pajak tidak dapat memenuhi atau melunasi pajak sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Dalam hal *transparency* Perum PNRI sudah menerapkannya dengan menyerahkan surat bukti pemotongan pajak penghasilan pasal 21 setiap awal tahun kepada para pegawai yang diberikan oleh bagian SDM, untuk prinsip *accountability* dan *responsibility* perum PNRI sudah menerapkannya dengan melaksanakan pemotongan pajak penghasilan pasal 21 terhadap seluruh pegawai yang penghasilannya di atas penghasilan tidak kena pajak dengan tetap mengikuti peraturan tarif progresif, dalam prinsip *Independency* berbagai divisi sudah memiliki

tugas nya masing-masing sehingga tidak didominasi antar divisi, dan dalam prinsip *fairness* Perum PNRI tidak membedakan pegawai nya, semua dilayani dengan adil dan tetap dilakukan pemotongan pajak. Akan tetapi masih banyak nya pegawai Perum PNRI Pusat yang tidak mengetahui mengenai apa itu PPh 21, dan masih banyak pegawai yang tidak melaporkan surat pemotongan pajak penghasilan pasal 21 atau formulir A1 ke DJP, hal itu disebabkan kurangnya sosialisasi dan arahan dari pihak Perum PNRI Pusat terhadap pegawai mengenai perpajakan terkhusus PPh 21, perusahaan hanya bertanggung jawab dalam hal memotong pajak dan melaporkan ke pegawai setiap awal tahun, dan Perum PNRI hanya memberikan seminar perpajakan ke bagian terkait dengan mengirim nya ke beberapa acara seminar perpajakan.

2. Perum PNRI memiliki hambatan atau permasalahan keterlambatan dalam membayar kewajiban pajak termasuk PPh 21, hal ini mengurangi point dalam penilaian self assessment *Good Corporate Governance* dikarenakan Perum PNRI tidak melaksanakan salah satu kewajiban kepada negara, alasan perum PNRI mengalami keterlambatan dikarenakan kondisi dana perusahaan atau *cash flow* perusahaan yang tidak baik.
3. Dalam hal upaya untuk mengatasi perihal keterlambatan pembayaran masih belum terlihat sepenuhnya. Walaupun sudah dibuat nya skala prioritas untuk mengatur pengeluaran dana perusahaan tetapi hal itu tidak terlalu membuahkan hasil dikarenakan Perum PNRI sedang tidak dalam kondisi baik, dan tidak dibuat nya surat penangguhan pajak juga menjadi kurangnya.

## Saran

1. Mengadakan pelatihan atau seminar ke seluruh pegawai mengenai perpajakan bukanlah sebuah kewajiban perusahaan akan tetapi tidak ada salah nya jika diadakan, dikarenakan pajak merupakan hal yang semua pegawai harus ketahui, walaupun informasi mengenai perpajakan bisa dicari di internet ataupun media lainnya akan tetapi tidak banyak pegawai yang memiliki inisiatif untuk melakukan hal itu, jika perusahaan mengadakan pelatihan atau seminar wajib mengenai perpajakan maka diharapkan akan banyak pegawai yang mengerti mengenai perpajakan terkhusus pajak pegawai PPh 21.
2. Disarankan membuat surat penangguhan pajak, hal ini berguna untuk meringankan beban perusahaan, dan menghindarkan perusahaan dari sanksi telat membayar.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Alemina Henuk-Kacaribu (2020), Pengantar Ilmu Administrasi.
- Achmadi, A. dan Narbuko (2015), Metodologi Penelitian, Jakarta: Bumi Aksara
- Burhan Bungin (2007), Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya
- Choms Gary Tua Sibarani (2019), Dasar-Dasar Kewirausahaan.
- Christian Orchard Perangin-angin (2016), Menuju profesionalisme Perusahaan BUMN Perkebunan.
- Creswell. J. W. (2010), Research design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Deddy Mulyadi (2008), Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik
- David, Fred R. (2009), Manajemen strategis Konsep, Edisi 12, Salemba Empat Jakarta

- Freddy Rangkuty (2016), Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis.
- Hamdani (2016), Good Corporate Governance Tinjauan Etika Dalam Praktik Bisnis.
- Hasan Iqbal (2004), Analisis Dana Penelitian Dengan Statistik, Jakarta : Bumi Aksara
- John A. Pearce dan Richard B. Robinson (2013), Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian.
- Krina L.P.L (2003), Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi, dan Partisipasi, Jakarta : Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Mardiasmo (2011), Perpajakan Edisi Revisi 2011, Yogyakarta : ANDI
- Nana Sudjana (2016), Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar.
- Noeng Muhadjir (2000), Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial, Teori Pendidikan Pelaku Sosial Kreatif
- Notoatmodjo, S (2010), Metodologi Penelitian Kesehatan , Jakarta : Rineka Cipta
- Pasolong (2011), Teori administrasi Publik.
- P.J.A Andriani (2014), perpajakan Indonesia
- R. Mansury (2000), Kebijakan Perpajakan
- Sugiyono (2011), Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung Afabeta

## JURNAL

- Adinda Mutia Gani (2018), Pelaksanaan prinsip good corporate governance dalam bank komersial, Jurnal karya ilmiah, <http://eprints.unram.ac.id/6418/1/JURNAL.pdf>
- Adegbite (2015), Good corporate governance in Nigeria : antecedents, propositions and peculiarities, Jurnal, international, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3512795](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3512795)
- Indah Halimah Putri (2018), Penerapan prinsip good corporate governance dalam upaya mewujudkan visi pada PT Bank BNI Syariah cabang Palembang, Jurnal intelektualita keislaman, <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/intelektualita/article/view/2723>
- Maria Fransiska Owa da Santo (2016), Urgensi diterapkan prinsip good corporate governance pada pengelolaan perusahaan daerah, Jurnal masalah-masalah hukum, <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/mmh/article/view/13722>
- Rinitami Njatrijani (2019), Hubungan hukum dan penerapan prinsip good corporate governance dalam perusahaan, Jurnal gema keadilan, <https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/gk/article/view/6481/3329>

## Undang-undang

- Keputusan Menteri BUMN PER-01/MBU/2011, pasal 2, tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik negara
- Keputusan Menteri BUMN No Kep-117/M-MBU/2002, tentang penerapan praktik Good Corporate Governance pada BUMN
- Peraturan direktur jenderal pajak No PER-16/PJ/2016, tentang pedoman teknis tata cara pemotongan, penyetoran dan pelaporan pajak penghasilan pasal 21 dan pajak penghasilan pasal 26 sehubungan dengan pekerjaan, jasa dan kegiatan orang pribadi
- Peraturan pemerintah PP Nomor 35 tahun 2021, tentang perjanjian kerja waktu tertentu, alih daya, waktu kerja dan waktu istirahat dan pemutusan hubungan kerja.
- Undang-undang replubik Indonesia nomor 36 tahun 2008 (PPh pasal 21 ayat (1))