

**ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMUNGUTAN
PAJAK PENGHASILAN PASAL 21 SECARA
DESENTRALISASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN PAJAK
PENGHASILAN PASAL 21
(Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk)**

TESIS



Diajukan oleh:

**SUNARTO PARTO
NIM. 0603460**

**MAGISTER MANAJEMEN BISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
TAHUN 2007**



LEMBAR PENGESAHAN

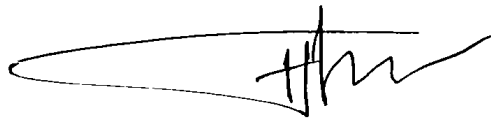
Tesis ini disetujui dan disahkan oleh:

Pembimbing I

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Disman', with a horizontal line extending to the right.

Dr. Disman, M.S
NIP. 131 422 687

Pembimbing II

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Memen Kustiawan', with a horizontal line extending to the left.

Dr. Memen Kustiawan, M.Si. Akt.
NIP. 132 303 738



SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “ *ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMUNGUTAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 21 SECARA DESENTRALISASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN PAJAK PENGHASILAN (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)*“ ini beserta seluruh isinya adalah benar – benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara - cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, 19 Januari 2008
Yang membuat pernyataan



SUNARTO PARTO
NIM : 0603460



ABSTRAK

ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMUNGUTAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 21 SECARA DESENTRALISASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN PAJAK PENGHASILAN PASAL 21 (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk)

Sunarto Parto, 0603460

**Tesis, di bawah bimbingan Dr. Disman, M.S. dan Dr. Memen
Kustiawan, M.Si, Akt.**

Efektifitas dan efisiensi yang optimal merupakan permasalahan dalam implementasi kebijakan pemungutan, penyetoran dan pelaporan Pajak Penghasilan Pasal 21 secara desentralisasi yang dilaksanakan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk saat ini.

Pengumpulan dan tingkat akurasi data senantiasa menjadi permasalahan audit, perbedaan penafsiran oleh para pelaksana operasional, pembinaan hubungan dengan banyak Kantor Pelayanan Pajak di seluruh Indonesia merupakan permasalahan yang dihadapi dalam optimalisasi efektifitas dan pengungganaan berbagai sumber daya termasuk pengawakan organisasi pada akhirnya berpengaruh terhadap rendahnya tingkat efisiensi.

Sentralisasi pemungutan, penyetoran dan pelaporan Pajak Penghasilan Pasal 21 merupakan alternatif yang perlu dipertimbangkan lebih lanjut. Dengan sentralisasi maka kemungkinan masalah dalam pengumpulna data, audit., pelaporan dan pembinaan hubungan dengan KPP dapat dikurangi disamping tentunya dapat diperoleh tingkat efisiensi yang lebih baik karena adanya pengurangan penggunaan sumberdaya dalam pengelolaan PPh Pasal 21 dimaksud.

***Kata kunci:** implementasi kebijakan, efektifitas dan efisiensi pengelolaan PPh Pasal 21, desentralisasi dan sentralisasi pemungutan dan penyetoran pajak*



ABSTRACT

EFEKTIVITY AND EFICIENCY IMPACT ANALISYS OF ARTICLE 21 INCOME TAX IMPLEMENTATION DECENTRALIZE POLICY

Recently, optimal effectiveness and efficiency are problems to implement decentralization of collecting, paying and reporting withholding tax act section 21 in PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Audit problems on collecting and data accuracy, different perception between operational employee and relationship with Tax Service Office in Indonesia are problems to achieve optimal effectiveness and maintaining company resources, including positioning employee in organization. Finally, it influences efficiency getting lower.

Centralization of collecting, paying and reporting of withholding tax section 21 is alternative choices to consider in the future. Becoming centralization, possibility of problems to collect data, audit, reporting and relationship with Tax Service Office are reduced. In other hand, better efficiency is achieve by reducing company resource to maintain withholding tax section 21

Key Word : *policy implementation, efectivity and efficiency tax management, decentralization and centralization oftax collecting and paying*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb.

Alhamdulillah, segenap puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Taufik dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan tesis ini. Adapun maksud penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat menempuh Ujian Sidang Magister Manajemen Bisnis pada Program Studi Magister Bisnis, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

Penulis dalam tesis ini menjelaskan “Analisis Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Penghasilan Pasal 21 secara Desentralisasi serta Pengaruhnya terhadap Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Pajak Penghasilan Pasal 21 (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk)”. Bahasan ini merupakan suatu tolok ukur untuk mengetahui gambaran efektivitas dan efisiensi pengelolaan PPh Pasal 21 yang ditinjau dari implementasi kebijakan secara desentralisasi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari berbagai kekurangan baik dari segi isi maupun bahasa. Oleh karena itu saran dan kritik sangat penulis harapkan demi penyempurnaan selanjutnya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang membaca dan menekuninya sebagai salah satu sumbangan keilmuan khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Bisnis.

Bandung, Desember 2007

Sunarto Parto



UCAPAN TERIMA KASIH

Berbagai hambatan dan kesulitan penulis temukan dalam rangka penyelesaian tesis ini. Namun berkat dorongan, bimbingan, dan petunjuk serta bantuan dari berbagai pihak, pada akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada Yth. **Dr. Disman, M.Si**, sebagai pembimbing I yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk berdialog dan membuka cakrawala pengetahuan penulis sehingga penulis dapat lebih konsisten dalam menyusun suatu karya ilmiah.

Penulis juga mengucapkan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada Yth. **Dr. Memen Kustiawan, M.Si, Akt.**, dalam kapasitasnya sebagai Pembimbing II, yang memberikan kritik-kritik konstruktif dan memfasilitasi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Yth. Rektor dan para Pembantu Rektor beserta civitas akademika Universitas Pendidikan Indonesia;
2. Yth. Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, beserta para Asisten Direktur yang telah menerima, mendidik, dan membimbing penulis di lembaga ini;
3. Yth. Ketua Program dan Sekretaris Program Studi Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia;

4. Para penelaah pada Seminar Usulan Penelitian dan Ujian Tesis yang banyak memberikan masukan berharga bagi penulis;
5. Para dosen dan staf administrasi Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia;
6. Rekan-rekan sejawat di PT TELKOM yang meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner dan melakukan wawancara;
7. Kepada kedua orang tua, yang telah melahirkan, membesarkan, mendidik, membimbing, dan terus mendoakan keselamatan dan kesejahteraan penulis.
8. Kepada istri dan anak-anak tercinta: Kakak, Dede, dan Bayi yang dengan sabar senantiasa mendampingi serta memberikan dorongan dan segala pengorbanannya;
9. Kepada semua pihak yang tidak sempat disebutkan satu per satu.

Seluruh amal baik tersebut sangatlah besar artinya bagi penulis dan sungguh tidak terukur harganya, sehingga penulis tidak kuasa membalasnya. Oleh karena itu, penulis kembalikan kepada Allah SWT untuk membalasnya. Amien.

Bandung, Desember 2007

Sunarto Parto



DAFTAR ISI

ABSTRAK	2
KATA PENGANTAR	3
UCAPAN TERIMA KASIH.....	4
DAFTAR ISI.....	6
DAFTAR TABEL.....	10
DAFTAR GAMBAR	11
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	10
2.1 Kajian Pustaka.....	10
2.1.1 Implementasi Kebijakan.....	10
2.1.2 Pengertian Pajak.....	19
2.1.3 Landasan Ideal Sistem Perpajakan.....	21
2.1.4 Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan	25
2.1.5 Pajak Penghasilan.....	28

2.1.6	Struktur dan Desain Organisasi.....	31
2.1.6.1	Pengertian Struktur dan Desain Organisasi.....	31
2.1.6.2	Sentralisasi dan Desentralisasi	37
2.1.7	Efektivitas dan Efisiensi.....	41
2.2	Kerangka Pemikiran.....	46
2.3	Hipotesis.....	48
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN		51
3.1	Objek Penelitian	51
3.2	Metode Penelitian.....	52
3.3	Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel	53
3.4	Populasi dan Teknik Sampling.....	55
3.4.1	Populasi	55
3.4.2	Teknik Sampling	56
3.5	Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....	56
3.5.1	Uji Validitas	56
3.5.2	Uji Reliabilitas	58
3.6	Analisis Data Penelitian	59
3.6.1	Prosedur Pengumpulan Data	60
3.6.2	Transformasi Data	62
3.6.3	Teknis Analisis.....	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		67
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	67

4.1.1	Visi dan Misi Perusahaan.....	68
4.1.2	Portofolio Produk Perusahaan.....	69
4.1.3	Kepemilikan Saham Perusahaan.....	71
4.1.4	Struktur Organisasi.....	72
4.1.5	Kebijakan dan Praktik Penghitungan PPh Pasal 21 pada PT. Telkom .	77
4.2	Deskripsi Hasil Penelitian.....	82
4.2.1	Karakteristik Responden.....	82
4.2.2	Gambaran Komunikasi (X1).....	84
4.2.3	Gambaran Sumberdaya (X2).....	86
4.2.4	Gambaran Sikap (X3).....	88
4.2.5	Gambaran Struktur Birokrasi (X4).....	90
4.2.6	Gambaran Efektivitas (Y1).....	92
4.2.7	Gambaran Efisiensi (Y2).....	94
4.3	Pengujian Hipotesis.....	96
4.3.1	Analisis Pengaruh Implementasi Kebijakan dalam Aspek Komunikasi, Sumberdaya, Sikap, dan Struktur Birokrasi terhadap Efektivitas.....	97
4.3.2	Analisis Pengaruh Implementasi Kebijakan dalam Aspek Komunikasi, Sumberdaya, Sikap, dan Struktur Birokrasi terhadap Efisiensi.....	101
4.3.3	Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis.....	105
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	107

4.4.1	Pengaruh Implementasi Kebijakan dalam Aspek Komunikasi, Sumberdaya, Sikap, dan Struktur Birokrasi terhadap Efektivitas dan Efisiensi.....	107
4.4.2	Sentralisasi Pengelolaan PPh Pasal 21: Suatu Alternatif	111
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		114
5.1	Kesimpulan	114
5.2	Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA		119
LAMPIRAN-LAMPIRAN		



DAFTAR TABEL

Tabel 3-1	Operasionalisasi Variabel.....	54
3-2	Nilai Koefisien Reliabilitas	59
4-1	Portfolio Produk TELKOM	68
4-2	Komposisi Pemegang Saham TELKOM	70
4-3	Komposisi Pemegang Saham TELKOM di atas 5%.....	71
4-4	Tarif PPh Pasal 21 Gross Up yang Dianut oleh PT. TELKOM.....	77
4-5	Komposisi Pegawai per Band Posisi.....	79
4-6	Perhitungan Skor Jawaban Responden untuk Variabel X_1	85
4-7	Perhitungan Skor Jawaban Responden untuk Variabel X_2	87
4-8	Perhitungan Skor Jawaban Responden untuk Variabel X_3	90
4-9	Perhitungan Skor Jawaban Responden untuk Variabel X_4	92
4-10	Perhitungan Skor Jawaban Responden untuk Variabel Y_1	95
4-11	Perhitungan Skor Jawaban Responden untuk Variabel Y_2	97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1-1	Trend Beban Tunjangan PPh 21 Karyawan PT TELKOM 2005-2007 ...	4
2-1	Hubungan Interaksi antara Variabel yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Publik	14
2-2	Star Model	36
2-3	Hubungan Perspektif Efektivitas Individu, Kelompok, dan Organisasi.....	46
3-1	Model Persamaan Struktural	66
4-1	Struktur Organisasi TELKOM.....	74
4-2	Grafik Perkembangan Komposisi Karyawan PT. TELKOM	80
4-3	Penyebaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	82
4-4	Penyebaran Responden Berdasarkan Rentang Usia.....	82
4-4	Penyebaran Responden Berdasarkan Lama Kerja	83
4-5	Persentase Penyebaran Skor Responden untuk Variabel X_1	86
4-6	Persentase Penyebaran Skor Responden untuk Variabel X_2	89
4-7	Persentase Penyebaran Skor Responden untuk Variabel X_3	91
4-8	Persentase Penyebaran Skor Responden untuk Variabel X_4	94
4-9	Persentase Penyebaran Skor Responden untuk Variabel Y_1	96
4-10	Persentase Penyebaran Skor Responden untuk Variabel Y_2	98
4-11	Capaian Kontinum Setiap Variabel.....	99
4-12	Model Struktural X_1, X_2, X_3, X_4 ke Y_1	104
4-13	Model Struktural X_1, X_2, X_3, X_4 ke Y_2	108
4-14	Model Struktural X_1, X_2, X_3, X_4 ke Y_1 dan Y_2	109

