

LAPORAN PENELITIAN DOSEN
RISET INOVASI PENDIDIKAN TERBUKA DAN JARAK JAUH

Kajian Manajemen Perpajakan dan *Good University Governance* di Perguruan Tinggi Negeri
Badan Hukum dengan Penerapan di Universitas Terbuka



Oleh

Ketua:

Dr. Muhtarom, S.E., M.M. (196303241984021001)

Anggota:

Dr. Sofjan Aripin, M.Si. (196606191992031002)

Drs. Jasrial, M.Si. (196012101993031001)

Dr. Agus Santosa (219580818198603101)

Syafiqoh Nurhayati, S.E.Sy., M.A. (198512312019032028)

Husna Putri Pertiwi (199112242022032006)

Aji Fajar Suryo Antoro, M.A. (199102222022031005)

Ridha Azka Raga, S.E., M.Ak. (199501252021TKT1477)

Hanny Rianti (NIM: 043248884)

Siti Nur Mulyani (NIM: 043364648)

MAJELIS WALI AMANAT

UNIVERSITAS TERBUKA

2024

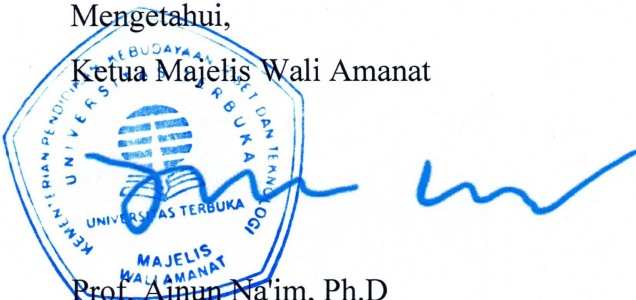
LEMBAR LAPORAN PENELITIAN

1.	a.	Judul Penelitian	:	Kajian Manajemen Perpajakan dan Good University Governance di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum dengan Penerapan di Universitas Terbuka
	b.	Skema Penelitian	:	PRI-Penugasan
	c.	Rumpun Ilmu	:	Perpajakan
	d.	Tingkat Kesiapan Terapan Teknologi (TKT)	:	-
2.		Ketua Peneliti		
	a.	Nama Lengkap & Gelar	:	Dr. Muhtarom, S.E., M.M.
	b.	NIP/NIDN	:	196303241984021001/0024036307
	c.	Golongan Kepangkatan	:	IV/d
	d.	Jabatan Akademik	:	Lektor
	e.	Fakultas	:	FHISIP
	f.	Unit Kerja	:	Majelis Wali Amanat
	g.	Program Studi	:	Perpajakan (D-III)
4.	a.	Tahun Penelitian	:	2024
	b.	Lama Penelitian	:	12 bulan
5.		Biaya Penelitian		
	a.	Diusulkan	:	Rp100.000.000;
	b.	Disetujui	:	Rp96.214.500,-
6.		Sumber Biaya	:	Universitas Terbuka

Tangerang Selatan, 11 Nopember 2024

Mengetahui,

Ketua Majelis Wali Amanat



Prof. Ainun Na'im, Ph.D

NIP 196012041986011001

Ketua Peneliti

Dr. Muhtarom, S.E., M.M.

NIP 196303241984021001

Menyetujui,

Ketua LPPM- UT



Dra. Dewi Artati Padmo Putri, M.A., Ph.D.

NIP 196107241987102003

Kepala Pusat Penelitian Keilmuan



Dr. Mery Noviyanti, S.Si., M.Pd.

NIP 198111242005012003

ABSTRAK

Terkait adanya Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-34/PJ/2017 tentang penegasan perlakuan perpajakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH), Undang-Undang Harmonisasi (UU HPP) Peraturan Perpajakan, dan Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Terbuka, maka diperlukan kajian khusus untuk kesiapan Universitas Terbuka dalam menerapkan setiap kebijakan yang ada, dan untuk menjaga kualitas diperlukan tata kelola universitas yang baik atau yang dikenal *Good University Governance* (GUG). Penelitian ini mengkaji bagaimana proses manajemen perpajakan dan GUG diterapkan pada Universitas Terbuka secara komprehensif. Metodologi yang digunakan adalah pendekatan *Research and Development* dengan pendekatan kualitatif dan mencari informasi dari informan PTNBH untuk menjadi referensi dalam membuat kebijakan yang tepat dan tidak merugikan sumber daya manusia di Universitas Terbuka. Dengan adanya Undang-Undang Harmonisasi Peraturan Perpajakan dan perubahan status PTNBH, maka akan semakin sedikit kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi dikecualikan dari pemotongan/ pemungutan pajak. Oleh karena itu, perlu mempertimbangkan untuk merekonstruksi kebijakan khusus PTNBH agar memastikan ketentuan pajak yang berlaku sejalan dengan prinsip pemungutan pajak yaitu harus didasari oleh prinsip kepastian dan keadilan, serta dikawal penyelenggarannya sebagai bentuk tata kelola yang baik dengan melihat transparansi, akuntabilitas, responsif, independen, dan keadilan. Manajemen yang baik akan menghasilkan kesejahteraan dan keadilan untuk setiap pemangku kepentingan yang berdampak kepada kualitas pendidikan dengan melihat otorisasi yang sudah bersinergi.

Kata kunci: Good University Governance, Manajemen Perpajakan, Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, dan Undang-Undang Harmonisasi Peraturan Perpajakan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pendidikan mengalami transformasi di mana terjadi kemajuan mulai dari pengetahuan, sistem, kebijakan, sumber daya manusia, regulasi, dan teknologi. Peran pendidikan sangat penting untuk menciptakan warga negara yang cerdas, damai, terbuka dan demokratis. Maka dari itu, peningkatan mutu pendidikan dan penataan pendidikan yang baik harus selalu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan suatu bangsa (Darlis, *et al.*, 2023). Secara faktual untuk mendapatkan pendidikan berkualitas, salah satu penentunya adalah kebijakan yang benar dalam bidang pendidikan (Hadi, *et al.*, 2016). Dalam bidang pendidikan, kebijakan diberlakukan untuk membangun dunia agar menghasilkan pengelolaan pendidikan yang berkualitas dan prospektif (Arifin, *et al.*, 2018; Juharyanto, *et al.*, 2019).

Di Indonesia pendidikan didasari dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 menyatakan bahwa pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis dan salah satu yang menyelenggarakan pendidikan tinggi yaitu Perguruan Tinggi. Pendidikan Tinggi harus terbebas dari pengaruh dan tekanan yang terjadi sehingga Tridharma Perguruan Tinggi dapat dilaksanakan berdasarkan kebebasan akademik dan otonomi keilmuan pendidikan tinggi dalam praktiknya dapat menjadialah satu komunitas intelektual yang mampu memberikan pemikiran dan inovasi dalam menghadapi masalah bangsa (Wijatno, 2009).

Berdasarkan pola pengelolaan keuangannya, di Indonesia status perguruan tinggi ada 3 (tiga), yaitu: Perguruan Tinggi Satuan Kerja (PTN-Satker), Perguruan Tinggi Badan Layanan Umum, (PTN-BLU) dilakukan dengan penetapan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan atas usul Menteri yang membawahi penyelenggaraan pendidikan tersebut, dan Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH) dilakukan dengan Peraturan Pemerintah. Perguruan tinggi yang diberikan status sebagai PTN-BH tidak lagi harus bertanggungjawab penuh kepada negara, khususnya dalam hal tata kelola karena sifatnya sudah mandiri. Hal ini dikarenakan fungsi negara mulai direduksi oleh fungsi organ Majelis Wali

Amanat (MWA) di internal PTN-BH, sebagai penerapan check and balance dalam pengelolaan akademik maupun tata kelola (Darlis, *et al.*, 2023).

Pertanggal 26 Juni 2023, PTN-BH di Indonesia di antaranya: Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, Insitut Pertanian Bogor, Universitas Diponegoro, Universitas Gadjah Mada, Universitas Padjadjaran, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Universitas Airlangga, Universitas Hasanuddin, Universitas Sumatera Utara, Universitas Pendidikan Indonesia, Universitas Sebelas Maret Surakarta, Universitas Andalas, Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang, Universitas Negeri Padang, Universitas Negeri Yogyakarta, Universitas Negeri Semarang, Universitas Negeri Surabaya, Universitas Syiah Kuala, dan Universitas Terbuka (Rahmat, 2023). Muncul beberapa konsekuensi dari adanya perubahan status guna peningkatan standar mutu Pendidikan agar memenuhi standar global, di antaranya adalah membaca perubahan pada aspek perpajakan (Cahyonowati, *et al.*, 2022).

Dalam masa transisi menjadi PTN-BH, tentunya hal penting harus dipersiapkan adalah pemahaman yang seragam dan tepat mengenai seluruh peraturan terkait PTN-BH, termasuk di dalamnya adalah peraturan tentang pengelolaan keuangan, lebih khusus pada aspek perpajakan. Direktorat Jenderal Pajak sebagai otoritas pajak menerbitkan Surat Edaran (SE) Nomor 34/PJ/2017 tentang Perlakuan Perpajakan bagi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. SE ini diterbitkan untuk mengatasi perubahan pengelolaan keuangan dari BLU menjadi Badan Hukum (Direktur Jenderal Pajak, 2017). Surat Edaran ini berisi aturan-aturan umum tentang perpajakan bagi PTN-BH di Indonesia dan beberapa penegasan. Tujuannya adalah memberikan keseragaman dalam pemahaman dan penafsiran aturan perpajakan bagi PTN-BH, sehingga memenuhi undang-undang perpajakan yang berlaku. Namun aturan tersebut belum mengakomodir update ketentuan perpajakan sebagaimana diatur pada UU HPP. Jasa pendidikan yang semula dikecualikan dari objek PPN menimbulkan belanja perpajakan yang cukup besar namun implementasinya belum tepat sasaran (Lisnawati, 2021; Saragih, *et al.*, 2022).

Pelaporan kewajiban perpajakan pada akhirnya menjadi suatu permasalahan yang harus dihadapi oleh PTN-BH. Beragamnya jenis penghasilan yang diterima dan diperoleh dari berbagai macam sumber dana, mengakibatkan penghitungan penghasilan pegawai dan tarif pajak setiap pegawai yang harus diakomodir menjadi sebuah sistem. Pembuatan sistem dilakukan tidak hanya sebagai sarana dalam menghitung, melainkan sebagai sarana dalam peningkatan kinerja PTN-BH (Matondang & Hardiana, 2023).

Menurut Saragih, *et al.* (2022) dan Arkhan & Rodhiyawan (2021), jasa pendidikan sebelum adanya UU HPP termasuk salah satu kelompok jasa yang dikecualikan dari pengenaan

PPN. UU HPP kemudian menghapus pengecualian tersebut dengan pertimbangan besarnya belanja perpajakan yang timbul dari ketentuan khusus tersebut. Di sisi lain, pengecualian ini juga dinilai belum tepat sasaran dan menimbulkan ketidakadilan. Ketidakadilan terjadi akibat belum adanya sistem yang membedakan penyelenggara jasa pendidikan yang berhak mendapatkan fasilitas pajak, insentif pajak dan subsidi pendidikan sehingga semua penyelenggara sektor pendidikan baik yang tergolong mewah maupun tidak, berhak mendapatkan fasilitas, insentif dan subsidi yang sama begitu juga dengan kewajiban perpajakannya (Eprilia, 2022).

Menurut Adam & Lanontji (2021), kebijakan otonomi untuk transparansi dan akuntabilitas malah menimbulkan dampak dalam pengelolaannya. Perguruan tinggi berusaha untuk menambah penghasilan sendiri untuk membiayai biaya operasional yang tidak cukup. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Kebijakan otonomi perguruan tinggi bertujuan untuk bersaing dalam berbagai bidang dan menjadi universitas bergengsi; 2) Perguruan tinggi menginginkan kebebasan untuk mengelola diri sendiri tanpa intervensi; 3) Perguruan tinggi dituntut mencari pendanaan untuk membiayai biaya operasional yang tidak diberikan pemerintah; 4) Dampak dari kebijakan otonomi adalah praktik komersialisasi yang menyebabkan biaya pendidikan yang tidak terjangkau.

Menurut Hamid & Christine (2019), bahwa terdapat diskriminasi pajak antara PTN berbentuk Satker, BLU, dan badan hukum. Bila kebijakan pajak yang diterapkan pada badan hukum merugikan salah satu pihak, maka hal ini dapat menghambat tridharma PTN dan menyebabkan kemunduran. PTN yang sebelumnya berstatus BLU bisa saja tidak ingin menjadi badan hukum, dan sebaliknya badan hukum juga bisa merasa lebih baik menjadi BLU saja.

Permasalahan yang terjadi terkait perubahan status terhadap kewajiban perpajakannya yaitu tarif pajak Penghasilan 21 Orang Pribadi untuk dosen PNS PTN-BH dikenakan pajak progresif Pasal 17 UU PPh akibat dari penggabungan dua bukti potong yang diterima yaitu 1721 A1 dan 1721 A2 serta PTKP yang digunakan dalam perhitungan SPT hanya satu PTKP oleh karena itu beban pajak yang ditanggung dosen pada laporan SPT tahunan menjadi kurang bayar. Nilai sisa lebih PTNBH yang tidak dikenakan PPh Badan hanya mencakup investasi dalam bentuk sarana prasarana. Aturan PPN mengenai pengecualian PPN terkait kegiatan pendidikan masih kurang jelas karena dalam aturan tersebut tidak secara rinci dijelaskan kegiatan-kegiatan pendidikan apa saja yang dikecualikan dari PPN hal tersebut menyebabkan beberapa kegiatan pendidikan seperti riset yang masih dikenakan PPN padahal riset merupakan salah satu kegiatan tridharma PTN (Hamid & Christine, 2019). Pada sisi penenaan tarif PPh

pribadi juga terdapat beberapa perbedaan, dimana awal pengenaan yang menggunakan tarif final kini berubah menjadi tarif progresif.

Berdasarkan kajian dari Matondang & Hardiana (2023), terdapat beberapa temuan yaitu: Pada umumnya pelaksanaan Good University Governance (GUG) telah dilakukan oleh manajemen keuangan khususnya pada kegiatan pencatatan dan pemotongan pajak PPh Pasal 21 di Perguruan Tinggi. Meskipun demikian, pada pelaksanaannya masih terdapat beberapa permasalahan dan kelemahan dalam kegiatan tersebut, antara lain: 1) Terdapat kesenjangan informasi data-data perpajakan pegawai. Pemutakhiran database pegawai masih mengalami kesulitan, seperti menentukan status pernikahan dan jumlah tanggungan. Data ini akan menjadi dasar bagi sistem untuk menentukan besarnya Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP), penentuan PTKP berdasarkan menikah atau belum menikah, memiliki anak atau belum memiliki anak. Hal tersebut akan mempengaruhi besar kecilnya PPh 21 terutang pada setiap pegawai. Jika terdapat perbedaan anatara data pegawai pada sistem dengan data yang sebenarnya akan menyebabkan kekurangan atau kelebihan dalam pemotongan pajak yang dilakukan; 2) Pembayaran honorarium yang belum terpusat. Sumber pendapatan pada perguruan tinggi berasal dari beberapa jenis, yaitu bersumber dari masyarakat berupa biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi dan usaha-usaha universitas, kerja sama tridharma, Bantuan Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (BPPTN BH), Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), ataupun sumber lain yang sah. Dengan ragamnya sumber dana perguruan tinggi, maka pemusatan pemabayaran belaja pegawai mengalami kendala terlebih jika sumbernya dari usaha-usaha universitas dan kerja sama tridharma. Sehingga saat pencatatan pendapatan pegawai mengalami kendala yang mengakibatkan data pemotongan pajak menjadi tidak akurat; 3) Informasi perpajakan yang belum dapat diakses oleh pegawai. Hal-hal yang sebaiknya diberitahukan kepada pegawai adalah tata cara pemotongan, tarif pajak dan rincian penghasilan serta besarnya pemotongan pajak PPh 21. Oleh karena itu, pemberian akses kepada tiap-tiap pegawai merupakan sebuah bentuk rekonsiliasi atas data-data tersebut.

Fenomena-fenomena tersebut dapat memengaruhi banyak hal dalam masa transisi perubahan status PTN-BH, untuk memenuhi amanat dalam Undang-Undang Pendidikan Tinggi yang menuntut PTN untuk bersaing dengan universitas dunia dan menjadi yang terbaik, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2022 menjadi dasar Universitas Terbuka sudah menjadi bagian dari PTN-BH. Universitas Terbuka sebagai salah satu PTN-BH berdasarkan dengan konsep pembelajaran Pendidikan Tinggi Terbuka dan Jarak Jauh (PTTJJ) harus dapat beradaptasi dengan sistem pengelolaan keuangan dan aspek perpajakan yang berbeda, maka dapat menjadi bahan objek dalam penelitian ini.

Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN-BH) harus memiliki kualitas yang unggul agar dapat menjalankan tata kelola universitas yang baik (*Good University Governance*), efisiensi dan efektivitas menjadi tolok ukur perbaikan manajemen (Matondang & Hardiana, 2023). *Good University Governance* (GUG) menjadi jantung dari pendidikan tinggi karena menjadi sebuah solusi dan inovasi dari masalah-masalah yang ada (CUC, 2014). Konsep GUG muncul akibat dari berbagai masalah pengelolaan perguruan yang tinggi (Larasati, *et al.*, 2018), pengelolaan universitas menjadi sangat diperlukan dalam proses yang mengarah pada inovasi dan menjadi penting karena transparansi dan akuntabilitas menjadi kunci utama dalam kinerja Perguruan Tinggi (Bingab, *et al.*, 2018). *University governance* merupakan proses yang didasarkan pada penilaian yang realistis atas dasar asumsi, berdasarkan otonomi akademik di mana mengarahkan untuk pengembangan di masa depan, kualitas pendidikan, dan jaminan kebijakan (Duică, *et al.*, 2015)

Urgensi penelitian ini harus dilakukan karena tujuannya untuk Universitas Terbuka dalam *best practice* membuat kebijakan dari sisi manajemen perpajakan maupun tata kelola yang baik demi tercapainya visi dan misinya. Selain itu dapat menjadi rekomendasi kebijakan berdasarkan hasil analisis dan kajian yang berasal dari Direktorat Jenderal Pajak maupun PTN-BH yang ada di Indonesia. Berdasarkan latar belakang di atas, maka judul penelitian ini “Kajian Manajemen Perpajakan dan *Good University Governance* di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum dengan Penerapan di Universitas Terbuka”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang menjadi rumusan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengelolaan keuangan khususnya perpajakan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum?
2. Kebijakan dan model manajemen perpajakan seperti apa yang tepat untuk diterapkan di Universitas Terbuka?
3. Bagaimanakah penerapan tata kelola yang baik di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk melakukan pengkajian pengelolaan keuangan khususnya perpajakan dari Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum dan mendapatkan hasil yang *best practice* diterapkan di Universitas Terbuka.
2. Untuk melakukan pengkajian terkait kebijakan dan model manajemen perpajakan yang tepat untuk diterapkan di Universitas Terbuka.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis tata kelola yang baik di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis, dan untuk pihak-pihak yang membutuhkannya sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis, manfaat penelitian ini dari aspek teoretis sebagai berikut:

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi terkait pengelolaan keuangan di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum serta nantinya dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi pengetahuan, bahan diskusi, dan bahan kajian lanjutan bagi pembaca terkait permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.
- 2) Manfaat penelitian ini dari aspek praktis, sebagai berikut:
 - a. Direktorat Jenderal Pajak, sebagai bahan dasar rekomendasi kebijakan yang berasal dari kajian dan analisis.
 - b. Universitas Terbuka, diharapkan mempunyai kebijakan dan model yang *best practice* manajemen perpajakan dan tata kelola yang baik berdasarkan hasil dari kajian dan analisis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. New Public Management

Menurut Matondang & Hardiana (2023), teori *New Public Management* (NPM) mensyaratkan sebuah perubahan dalam pengelolaan sektor publik, semula berorientasi pada birokrasi dan struktur organisasi menjadi pengelolaan yang mengedepankan efisiensi dan efektifitas. Pendekatan ini dilakukan guna pencapaian hasil dengan kualitas terbaik, kreativitas tinggi dan banyaknya inovasi. Perubahan arah pengelolaan keuangan dari Badan Layanan Umum menjadi Badan Hukum tersebut tidak tanpa alasan, namun dimaksudkan agar pengelolaan keuangan lebih berorientasi pada kinerja, transparan dan akuntabel, yang muaranya tentu pada meningkatnya good governance. NPM merupakan manajemen publik baru, sebagai langkah menuju pendekatan pemerintahan yang menempatkan penekanan pada transparansi, manajemen kinerja dan akuntabilitas pegawai dan manajer sektor publik (Den Heyer, 2011).

Dengan adanya NPM akan menciptakan modernisasi pemerintahan dengan tujuan mewujudkan manajemen di sektor publik yang efektif dan efisien. Hal ini juga untuk meningkatkan kualitas penganggaran publik yang berbasis kinerja sehingga agar dapat terukur dalam hal manajemen kinerja maka harus melakukan perubahan yang signifikan dalam hal manajemen publik (Haque, 2007). Sistem manajemen kinerja NPM sektor publik memiliki tujuh karakteristik, yaitu: (1) membuat rencana strategis terkait dengan proses perencanaan organisasi tahunan; (2) menetapkan tujuan dan sasaran organisasi setiap tahun; (3) pengembangan indikator kinerja individu dan organisasi; (4) pengembangan dan implementasi kerangka perencanaan organisasi yang komprehensif; (5) pengembangan dan implementasi proses evaluasi pribadi; (6) hubungkan strategi dan tujuan organisasi; dan (7) pengembangan dan implementasi tinjauan manajemen dan kerangka evaluasi kinerja (Den Heyer, 2011). NPM memastikan bahwa pusat perhatian pimpinan tidak hanya berfokus pada aspek manajemen dan keuangan tetapi juga juga berfokus pengelolaan sumber daya efektif dan efisien (Haryani, *et al.*, 2023).

2.2. Kajian Literatur

2.2.1. Manajemen Perpajakan

Manajemen pajak merupakan sarana yang digunakan wajib pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakannya dengan benar dan meminimalkan risiko pajak tanpa melanggar peraturan perpajakan yang berlaku sehingga perusahaan dapat memaksimalkan seluruh potensi bisnis yang ada untuk mencapai laba dan likuiditas sesuai dengan tujuan perusahaan (Marbun & Sudjiman, 2021).

Hal senada menurut Septiano & Sari (2019) menjelaskan bahwa manajemen pajak adalah sarana untuk memenuhi kewajiban perpajakan dengan benar tetapi jumlah pajak yang dibayar dapat ditekan serendah mungkin untuk memperoleh laba dan likuiditas yang diharapkan.

Pendapat tersebut didukung oleh Finrely *et al* (2023), manajemen perpajakan adalah alat bantu yang sistematis dalam fungsi manajemen perusahaan yang terdiri dari perencanaan, pengelompokan, implementasi, dan pengawasan yang efektif dan efisien.

2.2.2. Tata Kelola Universitas yang Baik (*Good University Governance*)

Menurut Hénard & Mitterle (2010) menganggap *good university governance* sebagai elemen penting pendidikan tinggi untuk dapat mengantisipasi, mendesain, melaksanakan, memantau, dan menilai efektivitas dan efisiensi kebijakan. *Good University Governance* (GUG) merupakan penerapan prinsip dasar dalam konsep good governance pada sistem dan proses governance pada institusi Perguruan Tinggi, dengan berbagai penyesuaian pada nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan Perguruan Tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum (Wijatno, 2009),

2.2.3. Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH)

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 menyatakan bahwa kekayaan awal PTN Badan Hukum berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan kecuali tanah, untuk menjadi PTN-BH mempunyai persyaratan yang tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2014 mencakup tingkat dan derajat kemampuan dari PTN untuk:

- 1) Menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi yang bermutu.
- 2) Mengelola organisasi PTN berdasarkan prinsip tata kelola yang baik.
- 3) Memenuhi standar minimum kelayakan finansial.
- 4) Menjalankan tanggung jawab sosial.
- 5) Berperan dalam pembangunan perekonomian.

PTN-BH menjadi menjadi sangat istimewa karena memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi baik itu dari segi akademik maupun non akademik. PTN-BH memiliki:

- 1) Kekayaan awal berupa kekayaan negara yang dipisahkan kecuali tanah.
- 2) Tata kelola dan pengambilan keputusan secara mandiri.
- 3) Unit yang melaksanakan fungsi akuntabilitas dan transparansi.
- 4) Hak mengelola dana secara mandiri, transparan dan akuntabel.
- 5) Wewenang mengangkat dan memberhentikan sendiri dosen dan tenaga kependidikan.
- 6) Wewenang mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi.
- 7) Wewenang untuk membuka, menyelenggarakan, dan menutup program studi.

Ketentuan lebih lanjut mengenai organisasi dan tata kelola PTN Badan Hukum diatur dalam Peraturan Pemerintah tentang Statuta masing-masing PTN Badan Hukum. Berdasarkan syarat-syarat tersebut, dapat dilihat bahwa tidak mudah untuk menjadi perguruan tinggi dengan status PTN-BH. Pemerintah menetapkan syarat yang sangat ketat bagi setiap PTN untuk mencapai status badan hukum, PTN harus berkualitas dan professional di 8 bidang pengelolaan, di antaranya:

1) Bidang Kemahasiswaan

Meliputi pendaftaran, pendataan, pemantauan, hasil ujian, profil mahasiswa, dan profil alumni.

2) Bidang Mata Kuliah

Meliputi isi kurikulum, tata cara, modul pengajaran matkul terkait, dosen yang relevan, pendataan dan pencatatan matkul, hasil pembelajaran, tuntutan mahasiswa, dan tingkat keberhasilan.

3) Bidang Manajemen

Meliputi keterlibatan majelis amanat (senat dan perwakilan mahasiswa), strategi matang, perencanaan operasional, pengalokasian SDM, mekanisme pengalokasian dan pemberdayaan, jaminan kualitas pembelajaran dan penelitian, penilaian akuntabilitas, sistem informasi yang canggih, dan struktur manajemen yang jelas dalam pendelegasian kewenangan.

4) Bidang Sumber Daya

Meliputi rancangan kontrak kerja, skala pembayaran, tunjangan pension, pemberian penghargaan, sanksi jelas, tuntutan staf, dan pencatatan personil.

5) Bidang Keuangan

Meliputi prosedur keuangan, sistem pembukuan, sistem pemberian gaji, mekanisme pemantauan, manajemen uang tunai, pengadaan barang, pencatatan aset, dan perpajakan dan perbankan.

6) Perolehan dan Pendapatan

Meliputi dorongan pendapatan tambahan, tidak mengorbankan misi akademik, aspek legal dan ketentuan pajak, pendistribusian pendapatan, penanganan paten dan royalti, akurat perhitungan biaya pekerjaan, dan peluang mencari tambahan (*part time*).

7) Administrasi Professional

Meliputi tenaga memenuhi syarat, bentuk pelatihan keterampilan, bimbingan dari pemerintah, dan asistensi dan dialog dengan pemerintah; dan

8) Bidang Sumber Pendanaan

Meliputi APBN dan non-APBN (iuran masyarakat, biaya pendidikan, dana abadi, dana usaha, kerja sama tridarma, dan pengelolaan dana.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian dan pengembangan (*Research and Development – R&D*) di mana pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan, menciptakan, dan menguji produk tertentu. Namun dari segi metode menggunakan metode kualitatif, dari segi kualitatif dengan jenisnya studi kasus di mana penelitian yang bermaksud untuk mengumpulkan dan menganalisa data dalam bentuk angka yang umumnya diperoleh melalui pendekatan terstruktur (Sekaran & Bougie, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan hasil kajian dan analisis berupa rekomendasi kebijakan tentang permasalahan yang dihadapi dalam penerapan peraturan pajak terbaru pada Universitas Terbuka sebagai PTN-BH, dalam pemenuhan kewajiban perpajakan atas perubahan status perguruan tinggi pasca diberlakukannya UU Harmonisasi Peraturan Perpajakan. Alasan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif agar dapat mendapatkan informasi yang menyeluruh terkait aspek perpajakan PTN-BH di Indonesia.

Studi kasus berfokus pada peristiwa, aktivitas, proses secara cermat (Creswell & Creswell, 2017). Metode kualitatif ini sifatnya deskriptif untuk memperoleh informasi, merumuskan kebijakan yang tepat, dan model yang tepat terhadap kondisi di Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Subjek penelitian adalah benda, hal, atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat dan yang dipermasalahkan (Mastuti, 2022).

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus pada PTN-BH di Indonesia. Pengamatan hubungan antar bagian dari objek yang diteliti akan lebih jelas dalam proses penelitian. Dengan demikian, penelitian kualitatif lebih mementingkan proses penelitian dibandingkan dengan hasil penelitian (Moleong, 2004). Sebagai bentuk penguatan kajian atau informasi akan dilakukan di beberapa lokasi di antara lain: Direktorat Jenderal Pajak, Konsultan Pajak, Universitas Padjajaran, Universitas Pendidikan Indonesia, Universitas Negeri Yogyakarta d. Hal itu dilakukan terhadap agar produk yang hendak diteliti dan dibuat dapat diterapkan di Universitas Terbuka secara komprehensif.

3.3. Tahapan Penelitian

Rencana tahapan penelitian secara umum dimulai dengan identifikasi masalah, di mana peneliti mengidentifikasi isu atau pertanyaan penelitian yang relevan dan signifikan untuk diteliti. Tahap selanjutnya adalah tinjauan literatur, di mana peneliti mengumpulkan dan menganalisis literatur terkait untuk memahami konteks dan temuan sebelumnya. Kemudian, perumusan hipotesis atau tujuan penelitian dilakukan untuk menetapkan apa yang ingin dicapai atau diuji dalam penelitian. Setelah itu, desain penelitian dirancang dengan menetapkan metode, sampel, dan alat pengumpulan data yang akan digunakan. Tahap berikutnya adalah pengumpulan data, di mana data dikumpulkan melalui berbagai teknik seperti survei, wawancara, atau eksperimen. Selanjutnya, analisis data dilakukan untuk menginterpretasi data yang telah dikumpulkan dan menguji hipotesis. Terakhir, penyusunan laporan dan kesimpulan dilakukan untuk menyajikan temuan penelitian, memberikan rekomendasi, dan mendiskusikan implikasi hasil penelitian dalam konteks yang lebih luas.

BAB III

PEMBAHASAN

1. Aspek Legal

Universitas Terbuka (UT) menghadapi sejumlah masalah dan tantangan dalam aspek legal manajemen perpajakan. Salah satu masalah utama adalah kesulitan dalam memperbarui dan melegalisasi kebijakan perpajakan (dengan kebijakan internal UT) sesuai dengan perubahan regulasi yang cepat dan sering terjadi. Tanpa tim khusus yang bertanggung jawab untuk memantau dan memperbarui kebijakan ini, UT berisiko tidak mematuhi peraturan perpajakan terbaru, yang dapat mengakibatkan sanksi atau denda. Selain itu, penggunaan dua Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) yang berbeda untuk pembayaran gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan transaksi lainnya menyebabkan kebingungan dalam pelaporan pajak dan meningkatkan kompleksitas administrasi perpajakan. Masalah ini tidak hanya menghambat efisiensi internal tetapi juga dapat berdampak negatif pada transparansi dan akuntabilitas keuangan UT. Dampak dari masalah ini cukup signifikan sebagai bentuk ketidakpatuhan terhadap peraturan perpajakan dapat menyebabkan UT dikenakan denda dan sanksi, yang akan berdampak pada pengurangan anggaran yang tersedia untuk kegiatan akademik dan operasional. Selain itu, kebingungan administratif akibat penggunaan dua NPWP dapat memperlambat proses pelaporan dan pembayaran pajak, yang bisa mengganggu aliran kas dan pengelolaan keuangan.

Untuk mengatasi masalah ini, beberapa opsi kebijakan dapat dipertimbangkan. Pertama, UT dapat membentuk tim khusus yang bertanggung jawab untuk selalu memperbarui kebijakan perpajakan sesuai dengan perubahan regulasi. Tim ini harus rutin berkomunikasi dengan otoritas pajak untuk memastikan pemahaman yang tepat tentang peraturan terbaru dan merumuskan Peraturan Rektor tentang kebijakan perpajakan internal. Implementasi tim khusus ini dapat meningkatkan kepatuhan UT terhadap peraturan perpajakan dan mengurangi risiko sanksi atau denda. Alternatif kedua adalah UT mengajukan surat resmi kepada Kantor Pelayanan Pajak terdaftar serta Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk meminta penggabungan NPWP. Penggabungan ini akan menyederhanakan proses pelaporan dan pembayaran pajak, membuat administrasi lebih efisien dan mengurangi risiko kesalahan. Analisis biaya-manfaat menunjukkan bahwa biaya awal untuk pembentukan tim khusus dan proses administrasi penggabungan NPWP akan terbayar oleh manfaat jangka panjang berupa

efisiensi administrasi, pengurangan risiko sanksi, dan peningkatan transparansi. Rekomendasi kebijakan yang disarankan oleh penelitian lain adalah membangun kerangka kerja hukum yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan peraturan perpajakan. Dengan sifatnya yang flexibel, maka akan lebih cepat dan hemat dalam menyesuaikan perubahan kebijakan dari otoritas pajak (Miller & Oats, 2016). Dengan mengimplementasikan kebijakan ini, UT dapat meningkatkan manajemen perpajakannya secara signifikan, yang pada akhirnya mendukung tujuan institusional dan operasional universitas.

2. Aspek Keuangan

Salah satu aspek dari Perubahan UT menjadi PTN BH, yaitu aspek keuangan yang berdampak besar adalah dalam pengelolaan kewajiban perpajakannya. Di mana UT yang sebelumnya bukan merupakan subjek pajak dalam negeri menjadi subjek pajak dalam negeri, yang berarti UT memiliki kewajiban dalam PPh Badan atas surplus yang ada pada laporan keuangan pada setiap akhir tahunnya serta sudah harus melakukan perubahan dalam penerapan Pajak penghasilan, PPN dan Pajak Daerah. Sebelumnya pengelolaan PPh Pasal 21, dalam penghitungan pajak terutang masih menggunakan perhitungan lama yaitu menggunakan tarif final sesuai dengan pangkat dan golongan. Penghitungan yang masih dilakukan secara manual menggunakan Excel, yang tentunya tidak efisien dan rentan terhadap kesalahan. Hal ini juga terkait kompleksitas penghitungan PPh Pasal 21 yang merupakan dampak dari arahan kebijakan internal UT, yakni menjaga agar penerapan PPh Pasal 21 dengan peraturan terbaru tidak mengurangi penghasilan yang diterima oleh pegawai. Dalam aturan perpajakan PTN BH terdapat aturan bahwa sisa lebih (surplus) yang diterima atau diperoleh dapat dikecualikan dari objek PPh atau artinya tidak dikenakan Pajak Penghasilan Badan paling lama 4 tahun dengan beberapa ketentuan. Hal ini harus menjadi perhatian khusus bagi UT agar dapat menyusun perencanaan dan manajemen perpajakannya dengan tepat, sehingga sisa lebih yang dimiliki dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya.

Salah satu usahanya untuk mengatasi permasalahan tersebut, yaitu; 1). perlu dibangun dan diimplementasikan sistem software atau aplikasi perpajakan yang terintegrasi dengan sistem keuangan dan HRIS untuk mengotomatisasi proses penghitungan, pelaporan, dan pembayaran pajak secara tepat dan akurat 2). perlu membuat perencanaan terkait hasil sisa lebih (surplus) keuangan yang rinci berupa sarana dan prasarana di bidang tridarma PT dengan kegiatan pendidikan dan/atau penelitian dan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan serta dana abadi, yang sesuai dengan peraturan perpajakan, merekrut konsultan investasi yang sudah

berpengalaman di bidangnya untuk pengembangan investasi dana surplus tersebut. 3). melakukan review tahunan untuk memastikan kepatuhan terhadap rencana ini. Hal ini dapat dilakukan secara profesional. 4). terkait PPh Pasal 21 bagi pegawai maka perlu dibuat kebijakan internal UT, dimana seluruh sumber daya manusia yang dimiliki UT, untuk memastikan prosedur pengenaan PPh Pasal 21 yang diberlakukan dengan menggunakan skema ditunjang, dipotong ataupun menggunakan skema tabungan. Hal ini juga harus mempertimbangkan kemampuan keuangan UT dan peningkatan kesejahteraan pegawai.

3. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Hasil studi banding yang dilakukan di beberapa PTNBH, menunjukkan bahwa organisasi kelembagaan pengelolaan pajak di PTNBH berfungsi sebagai unit yang mengelola dan mengevaluasi kepatuhan wajib pajak badan maupun pajak pribadi pada PTNBH tersebut, termasuk memastikan terlaksananya kewajiban pajak, dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan yang berlaku. Adapun struktur organisasi pengelolaan pajak di PTNBH umumnya dikelola oleh unit khusus yang berada di bawah langsung Manajer Keuangan serta beberapa staf yang khusus menangani berbagai aspek administrasi dan pelaporan pajak. Tugas utama unit ini antara lain meliputi: perencanaan pajak, pengelolaan dokumen perpajakan, dan koordinasi dengan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) setempat untuk memastikan semua kewajiban pajak dipenuhi dengan tepat dan akurat. Unit ini juga berperan dalam memberikan edukasi dan sosialisasi kepada pihak internal mengenai peraturan pajak dan kebijakan pimpinan yang berkaitan dengan kewajiban pembayaran pajak, serta melakukan analisis terhadap dampak terhadap kegiatan akademik maupun non akademik dilingkungan PTNBH. Unit yang mengelola perpajakan dipimpin oleh Kepala Unit Pajak yang bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan perpajakan, hingga staf administrasi yang menangani pelaporan dan dokumentasi. Kepala Unit Pajak umumnya adalah personil yang memiliki latar belakang pendidikan perpajakan atau akuntansi, maupun yang berpengalaman dalam manajemen pajak dan dapat berkoordinasi dengan KPP setempat. Sedangkan staf administrasi yang mendukung, umumnya yang berlatar belakang pendidikan akuntansi yang terlatih khusus untuk menghitung pajak, pengarsipan dokumen, serta dapat mengikuti perkembangan perpajakan yang berlaku. Tim manajemen perpajakan ini bekerja sama untuk memastikan pengelolaan pajak dilakukan secara efisien dan sesuai dengan aturan yang berlaku, serta memberikan dukungan teknis dan pelatihan bagi pihak internal maupun pihak eksternal yang membutuhkan.

Berdasarkan hal tersebut perlu diadakan program pelatihan berkelanjutan untuk staf pajak tentang peraturan perpajakan terbaru, baik domestik maupun internasional. Pertimbangan pelatihan ke luar negeri adalah untuk memahami praktik terbaik global. Para dosen dan Tenaga Pendidik di lingkungan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Badan Layanan Umum (BLU) pada umumnya sudah patuh membayar pajak, karena ketika masih status PTN BLU, pajaknya selalu nihil. Namun ketika PTN BLU berubah menjadi PTH BH, pajak PPh yang dibayarkan menjadi berubah. Pada umumnya mereka kurang bayar ketika mengisi SPT, sehingga berpengaruh terhadap *take home pay* yang mereka terima. Ada dua kebijakan yang diambil oleh PTNBH, yaitu ada yang mengambil kebijakan semua pajak ditunjang oleh PTNBH, tetapi ada juga yang membebankan kepada para dosen dan Tenaga Kependidikan (Tendik) sebagai wajib pajak, dengan menaikkan remunerasi terlebih dulu, dengan tujuan agar *Take home pay* nya tidak berkurang. Upaya PTNBH untuk mengurangi gejala yang terjadi di lingkungan internal, maka dilakukan penarikan pajak tiap bulan, dengan sistem tabungan/titipan pajak secara suka rela, kemudian diperhitungkan untuk menutup kekurangan pajak pada saat wajib pajak akan membayar pajak tahunan. Kebijakan seperti ini perlu dilakukan penjelasan dan sosialisasi kepada seluruh dosen dan Tendik, agar mereka paham tentang maksud dan tujuan dari tabungan/titipan pajak tersebut. Kemudian perlu diterapkan kebijakan internal yang mewajibkan semua unit dan pegawai untuk melaporkan dan membayar pajak tepat waktu, disertai dengan sanksi bagi yang tidak mematuhi.

4. Sistem dan Teknologi

Dalam perkembangan PTN-BH, salah satu yang menjadi perhatian adalah sistem dan teknologi sebagai wadah dalam memperkuat fondasi. Dengan mengelola sistem dan mengadopsi teknologi secara optimal pada PTN-BH dapat mempermudah segala aktivitas akademik di internal maupun di eksternal secara operasional dan juga menjawab tantangan zaman yang terus berkembang. PTN-BH dituntut untuk melakukan transformasi yang unggul agar tidak kalah saing dengan Perguruan Tinggi lainnya (Suti et al., 2020). Sistem dan teknologi mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan manajemen, administrasi, struktur, dan proses yang mengatur operasional institusi. Hal Ini meliputi sistem manajemen yang mengendalikan organisasi dan administrasi, sistem keuangan yang mengatur anggaran dan pengeluaran, sistem sumber daya manusia (SDM) yang mengelola staf dan pengembangan profesional, serta infrastruktur teknologi informasi, seperti perangkat keras dan perangkat lunak yang berfungsi untuk menjalankan operasional perguruan tinggi.

Untuk mendukung operasional yang berjalan efektif dan efisien diperlukan adanya sistem yang saling terhubung dan terotomatisasi. Berdasarkan hasil pengamatan langsung di beberapa PTN-BH, sudah banyak PTN-BH yang sudah menerapkan Enterprise Resource Planning (ERP) dengan menggunakan oracle. Sistem yang ada juga dibuat secara integrasi, selain menggunakan oracle ada PTN-BH yang menggunakan aplikasi Sistem Informan Pengendalian Tagihan (SINTAG) yang dikembangkan dan digunakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Maka rekomendasi yang disarankan sebagai berikut: 1.) UT mengembangkan sistem yang saling terintegrasi antara lain sistem kepegawaian (HRIS), sistem keuangan, perpajakan, sistem yang mengelola penelitian, dsb untuk memastikan database yang dimiliki akurat dan kekinian. 2.) UT mengembangkan penggunaan software keuangan dan perpajakan yang memiliki fitur otomatisasi untuk mengurangi kesalahan dampak dari human error dan meningkatkan efisiensi (Suri, 2021). 3.) UT mengkaji lebih dalam terkait penggunaan virtual account yang dapat diterapkan pada setiap unit dan karyawan dalam rangka efisiensi penggunaan akun rekening perguruan tinggi dengan pihak-pihak lain.

4. Aspek Operasional

Pengelolaan pajak penghasilan atas penghasilan yang diterima oleh Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) terbagi menjadi dua kategori utama. Pertama, penghasilan yang dikecualikan sebagai objek pajak, yang mencakup harta hibah, bantuan, dan sumbangan. Pengecualian ini diatur dalam Pasal 4 ayat (3) UU PPh dan diperjelas lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) nomor 245/PMK.03/2008, yang menyebutkan bahwa harta hibah, bantuan, atau sumbangan yang diterima oleh badan pendidikan non-profit tidak dikenakan pajak. Kedua, penghasilan yang menjadi objek pajak penghasilan, termasuk bantuan pendanaan PTN-BH dan sisa lebih operasional. SE-34/PJ/2017 menyebutkan bahwa bantuan pendanaan dari APBN maupun dari sumber lain yang diterima oleh PTN-BH adalah objek Pajak Penghasilan. Pendanaan ini dapat berasal dari berbagai sumber seperti masyarakat, biaya pendidikan, pengelolaan dana abadi, usaha PTN-BH, kerja sama tridharma, dan lain-lain.

Selain itu, sisa lebih yang menjadi objek pajak penghasilan bagi PTN-BH adalah selisih dari seluruh penerimaan dikurangi dengan pengeluaran untuk biaya operasional sehari-hari. Ketentuan ini diatur dalam PMK Nomor 80/PMK.03/2009, di mana biaya operasional yang dapat dikurangkan harus berkaitan langsung atau tidak langsung dengan kegiatan untuk mendapatkan, menagih, dan memelihara penghasilan yang menjadi objek pajak. Namun, sisa

lebih ini dapat dikecualikan dari objek pajak penghasilan jika dalam jangka waktu maksimal empat tahun sejak diperolehnya, sisa lebih tersebut ditanamkan kembali dalam bentuk pembangunan dan pengadaan sarana prasarana pendidikan dan/atau penelitian. Penanaman kembali ini harus dilaporkan ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) secara berkala bersamaan dengan pelaporan SPT Tahunan. Jika tidak dilakukan, pada tahun kelima, sisa lebih tersebut harus diakui sebagai objek pajak penghasilan dan dikenai sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Terkait aspek perpajakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN), PTN-BH memiliki kewajiban untuk menjadi Pengusaha Kena Pajak (PKP) jika melakukan penyerahan Barang Kena Pajak (BKP) dan/atau Jasa Kena Pajak (JKP) dalam kegiatan usahanya. Meskipun jasa pendidikan dikecualikan sebagai objek PPN sesuai PMK nomor 223/PMK/011/2014, jika penyerahan jasa pendidikan tersebut menjadi satu kesatuan dengan penyerahan barang dan/atau jasa lainnya yang merupakan objek PPN, maka PTN-BH wajib memungut, menyetor, dan melaporkan PPN yang terutang.

Risiko perpajakan dapat berdampak signifikan pada keuangan, reputasi, serta operasional perguruan tinggi jika tidak dikelola dengan baik. Manajemen perpajakan di UT saat ini masih belum memadai, terutama dalam hal identifikasi, analisis, dan pengelolaan risiko perpajakan. Berdasarkan Uher (1996), pengelolaan risiko yang baik terdiri dari lima kegiatan utama: perencanaan, identifikasi risiko, analisis risiko, penanganan risiko, dan monitoring. Meski sebagian elemen manajemen perpajakan telah dilaksanakan, seperti konsultasi rutin dengan penyuluh pajak, pelatihan, dan studi banding, UT masih menghadapi tantangan dalam meminimalkan beban pajak dan dalam menyusun dokumentasi perpajakan yang lengkap dan teratur.

Selain itu, UT juga mengalami kesulitan dalam melaksanakan kebijakan perpajakan yang konsisten di seluruh unit terkait, termasuk dalam hal pengelolaan PPh Pasal 21, PPh Pasal 23, dan PPN. Meskipun UT telah melakukan pelaporan pajak rutin dan verifikasi dokumen, masih ada kebutuhan untuk memperkuat koordinasi dan sinkronisasi data perpajakan. Pada tahun 2021 telah dilakukan penelitian mengenai permasalahan yang sama yang dialami oleh universitas-universitas di Tiongkok dalam menerapkan Undang-Undang Pajak Penghasilan Pribadi yang baru, rekomendasi kebijakannya adalah apabila universitas memiliki lebih dari 2000 karyawan sebaiknya menerbitkan pedoman khusus untuk penghitungan dan pemotongan pajak penghasilan pribadi. Selain itu, universitas harus mempertimbangkan untuk

mempekerjakan personel profesional khusus, seperti staf pajak bersertifikat, untuk menangani pelaporan pajak (Zhang, 2021).

Untuk mengatasi permasalahan yang ada, UT perlu mengembangkan framework manajemen risiko pajak yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko perpajakan secara efektif. Penilaian risiko harus dilakukan secara berkala dan framework ini perlu diperbarui sesuai dengan hasil penilaian. Selain itu, penting bagi UT untuk menyiapkan dokumentasi perpajakan yang lengkap dan teratur untuk menghadapi pemeriksaan dan audit pajak. Simulasi audit internal juga disarankan untuk memastikan kesiapan dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan.

Sosialisasi rutin terkait kebijakan pajak terbaru kepada seluruh pegawai, terutama yang terlibat langsung dalam manajemen keuangan dan perpajakan, perlu dilakukan untuk memastikan pemahaman yang merata. Selain itu, program edukasi pajak bagi seluruh pegawai perlu diadakan untuk meningkatkan pemahaman dan kepatuhan terhadap kewajiban perpajakan, sehingga UT dapat mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih baik dalam manajemen perpajakannya.

5. Advance Tax Ruling

Selain rekomendasi mikro di atas, terdapat rekomendasi makro yang harapannya dapat berkontribusi terhadap perbaikan manajemen perpajakan tidak hanya untuk UT, namun untuk PTNBH di Indonesia. Dalam hal ini adalah dengan menyampaikan surat permintaan revisi atas ketentuan SE-34/PJ/2017 kepada Direktorat Peraturan Perpajakan Kantor Pusat DJP. SE-34/PJ/2017 merupakan penegasan tentang kebijakan perpajakan, agar terwujudnya keseragaman pemahaman dan perlakuan perpajakan bagi seluruh PTNBH. Namun pada praktiknya masih belum tercipta keseragaman tersebut, dikarenakan bervariasinya pemahaman fiskus dan wajib pajak (dalam hal ini PTNBH), maupun instansi terkait misal Kemdikbudristek dalam memaknai transaksi-transaksi yang ada di PTNBH. Isi dari peraturan tersebut beberapa juga sudah diganti dengan peraturan yang terbaru sejak UU Harmonisasi Peraturan Perpajakan diberlakukan sejak 7 Oktober 2021, diantaranya yaitu; a.) ketentuan mengenai harta hibah, bantuan, dan sumbangan yang diterima oleh PTN Badan Hukum dikecualikan sebagai objek Pajak Penghasilan sepanjang memenuhi ketentuan PMK-245/PMK.03/2008, PMK-90/PMK.03/2020, PP Nomor 55 Tahun 2022, b.) ketentuan mengenai tatacara penggunaan sisa dana berdasarkan PMK Nomor 68/PMK.03/2020, c.) Ketentuan Pajak mengenai

penyederhanaan penghitungan PPh Pasal 21 sebagai mana yang diatur pada PMK Nomor 168 Tahun 2023, d.) Ketentuan pajak mengenai jasa pendidikan menjadi objek PPN, dsb.

Kemudian melalui forum Majelis Wali Amanat (MWA) PTN BH dapat melakukan audiensi dengan DJP dapat direncanakan sebagai sarana untuk menyampaikan informasi mengenai permasalahan tentang proses bisnis yang dialami oleh PTNBH, serta menyampaikan opini bahwa layanan pendidikan seharusnya tidak menjadi objek pajak karena merupakan layanan semi publik dan opini tentang perlunya insentif perpajakan bagi PTNBH maupun pegawai PTNBH di Indonesia. Hasil pertemuan tersebut dapat menjadi dasar untuk diterbitkan ketentuan perpajakan terbaru yang lebih relevan terhadap kondisi PTNBH pada saat ini.

6. Aspek Good University Governance (GUG)

Universitas Terbuka yang kini sudah menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum mempunyai tantangan dalam pengelolaan organisasi yang efektif, efisien, dan ekonomis. Dalam menghadapi tantangan, salah satu yang menjadi solusi atas permasalahan dalam pendidikan tinggi adalah dengan menerapkan tata kelola universitas yang baik (*Good University Governance*) (Bingab *et al*, 2018; Matondang & Hardiana, 2023). Tata kelola universitas merupakan proses pengelolaan dan pengaturan yang efektif dan efisien atas semua aspek di universitas di mana mulai dari kebijakan akademik, administratif hingga pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan (Cloete *et al.*, 2015). Hal tersebut menandakan bahwa GUG menjadi jantung dari pendidikan tinggi karena menjadi solusi dan inovasi dari masalah ataupun tantangan yang ada, GUG yang dikaji dengan studi komparasi yang telah dilakukan di beberapa PTN-BH dengan memfokuskan kepada Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Keadilan. Rekomendasi yang diberikan berdasarkan hal yang dianggap paling penting untuk diterapkan di Universitas Terbuka. Berikut rekomendasinya: 1.) Laporan keuangan yang dipublikasikan ke stakeholder. 2.) Membuat sistem yang terintegrasi dan mudah digunakan (*easy to use*) walaupun dalam prosesnya membutuhkan transisi yang lama. Setidaknya melibatkan SDM UT di dalamnya karena banyak SDM di UT yang berkualitas tetapi belum beri kesempatan secara terbuka dalam mengembangkan gagasan, ide hingga berakhir diproduk yang dihasilkan. 3.) Menghidupkan unit yang menaungi manajemen risiko dikarenakan ini menjadi akar dalam membuat fondasi dan identifikasi untuk proses bisnis UT ke depannya. 4.) Mengkaji, mengembangkan, dan penguatan jaringan UT yang berasal dari Ikatan Alumni Universitas Terbuka dikarenakan menjadi potensi kolaborasi yang potensial. 5.) Mengkaji lebih dalam terkait virtual account keuangan UT untuk mempermudah transaksi keuangan di UT. 6.) Mengembangkan Sumber

Daya Manusia dengan pelatihan terkait yang dapat mengembangkan UT ke depannya, pelatihan yang diberikan juga dikaji kembali dengan baiknya yang mendapatkan sertifikasi untuk pengukuran kualitas. 7.) Mengembangkan pusat bisnis untuk menambahkan omzet UT yang dikelola oleh Fakultas, training center, dan bisnis lainnya yang berdasarkan analisis lingkungan dan jangka panjang. 8.) Memberikan penghargaan khusus untuk karyawan yang membuat karya fenomenal atau yang membuat nilai UT naik, seperti umroh dan perjalanan ibadah lainnya.

Berkaca dari praktik implementasi peralihan BLU dan PTN BH dari IPB memerlukan waktu: 6 tahun, UNPAD: 3 tahun, maka perlu dipahami semua pihak bahwa proses peralihan memerlukan waktu dan persiapan yang matang. Rekomendasi di tentang aspek legal, keuangan, SDM, menjadi hal yang *urgent*. Apabila sudah tersusun perangkat (instrumen) yang baik, maka dapat dilanjutkan dengan penerapan rekomendasi yang lain yakni aspek GUG, aspek operasional, aspek sistem yang terintegrasi, serta *advance tax ruling*.

Matriks Perbandingan Manajemen Pajak PTNBH

Aspek	UT	UNY	UPI	UNPAD
Strategi awal untuk mencapai kepatuhan	Berdiskusi dengan AR, bergabung dengan komunitas manajer pajak PTNBH Rutin berkonsultasi dengan penyuluh dan AR KPP Pratama Pondok Aren dimana UT terdaftar	Berkunjung ke UGM, UNAIR, UM, dan mengikuti pelatihan keuangan PTNBH yang diselenggarakan oleh UGM Road Show Sosialisasi ke setiap unit tentang kebijakan internal yang akan diterapkan	Strategi khusus tidak ada, sehingga mengacu pada Kebijakan Perpajakan Umum Mengundang AR dan ahli pajak Konsultasi ke dengan AR di KPP	Strategi awal UNPAD adalah dengan membuat NPWP PTNBH pada Desember 2016 sebagai persiapan transisi ke status PTNBH pada tahun 201 Kemudian diikuti dengan penyesuaian sistem remunerasi untuk menjaga kesejahteraan pegawai meski ada kenaikan pajak
Sistem Perpajakan	Manual menggunakan Excel dan belum terintegrasi	Masih belum terintegrasi, dan belum menggunakan data	SINTAG (Sistem Informasi)	SIAP (Sistem Informasi Administrasi)

Aspek	UT	UNY	UPI	UNPAD
	<i>Human Resource Information System</i> (HRIS), pengganti SIMPEG belum optimal dalam menyediakan data untuk penghitungan PPh 21	yang sama pada setiap sistem (seperti SiPrima & Si Anggar), kedepan akan dibangun sistem dengan bahasa SQL	Pengendalian Tagihan) Sistem custom yang dibangun oleh developer yang digunakan juga oleh BPK	Terpadu) Menggunakan Oracle, kemudian dibridging dengan SIAP,
Pengelolaan PPh 21	<i>Mix</i> a. PPh 21 ditunjang UT untuk penghasilan rutin bulanan b. PPh 21 dipotong dari Penghasilan CSKP pegawai	PPh 21 dipotong dari seluruh penghasilan yang diterima oleh pegawai. Pegawai diberikan opsi untuk menabung PPh 21, yakni dengan skema memotong lebih besar dari tarif yang ditentukan oleh DJP	PPh 21 di UPI dipotong langsung dari penghasilan karyawan, tidak ditunjang oleh institusi Terdapat skema Tabungan PPh 21	PPh 21 di UNPAD dipotong langsung dari penghasilan karyawan, tidak ditunjang oleh institusi Terdapat skema Tabungan PPh 21
Sosialisasi dan Pelatihan	Memerlukan peningkatan dalam frekuensi dan materi	Sosialisasi dan edukasi perpajakan dilakukan secara rutin kepada dosen dan staf, memastikan pemahaman yang baik mengenai peraturan pajak terbaru dan implikasinya	UNPAD melakukan sosialisasi intensif tentang perpajakan, terutama saat awal transisi ke PTNBH, dengan mengadakan help desk pajak dan mendatangi setiap fakultas untuk memberikan pemahaman kepada pegawai	UPI mengadakan sosialisasi terkait kebijakan perpajakan, mengundang narasumber ahli dari KPP dan tenaga ahli pajak untuk memberikan pelatihan kepada pegawai, serta melakukan pelatihan berkala melalui workshop dan sosialisasi
Kepatuhan dan Audit	Dilakukan oleh Manajer Pengembangan,	Kepatuhan dijaga melalui pemotongan otomatis (sistem) dan	Kepatuhan didukung oleh sosialisasi dan	Kepatuhan dipastikan melalui

Aspek	UT	UNY	UPI	UNPAD
	Pengendalian Mutu, dan Manajemen Risiko pada KPM namun belum sampai pada aspek perpajakan	monitoring, tanpa audit internal khusus	skema tabungan pajak, tanpa audit internal pajak	SINTAG dan komunikasi rutin, tanpa audit internal pajak
Tantangan Utama	Manual dan tidak terintegrasi dengan sistem Belum pernah dilakukan pemeriksaan pajak. Namun ada potensi sanksi bunga atas keterlambatan membayar PPh 21	Pembangunan satu data dan integrasi sistem	Penyesuaian sistem remunerasi untuk menghindari penurunan pendapatan pegawai akibat kenaikan pajak, serta mengelola transisi kompleks ke status PTNBH	Kesulitan dalam mengelola pajak progresif yang berdampak pada pendapatan pegawai dan mengganggu cash flow, serta memastikan kebijakan penghematan pajak tetap sesuai dengan peraturan
Penerapan Good University Governance	Laporan Keuangan Belum dipublish ke masyarakat	Laporan Keuangan UNY sudah terpublish sejak sebelum PTNBH	Sistem remunerasi yang transparan, penyesuaian kebijakan perpajakan, dan pengelolaan keuangan yang tepat waktu	Transparansi melalui publikasi laporan keuangan, penggunaan sistem informasi seperti SINTAG, serta adanya audit internal dan eksternal

BAB IV

REKOMENDASI

Pengembangan framework manajemen risiko pajak yang komprehensif sangat penting untuk memastikan bahwa Universitas Terbuka (UT) dapat mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko perpajakan secara efektif. Langkah ini harus diintegrasikan dengan sistem HRIS dan sistem keuangan serta perpajakan untuk otomatisasi proses, guna mengurangi kesalahan manual dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, pelatihan berkelanjutan bagi Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam manajemen perpajakan perlu dilakukan untuk memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang memadai dalam menghadapi kompleksitas regulasi pajak yang terus berkembang. Transparansi juga harus ditingkatkan melalui publikasi laporan keuangan yang disertai dengan catatan yang lengkap, sehingga semua pemangku kepentingan dapat memahami kondisi keuangan UT secara jelas. Di samping itu, kebijakan internal seperti tabungan PPh 21 dan audit internal reguler perlu diimplementasikan untuk mendukung kepatuhan pajak. Terakhir, UT harus menyampaikan surat resmi kepada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk meminta revisi ketentuan SE-34/PJ/2017, guna meningkatkan keseragaman pemahaman dan praktik perpajakan di lingkungan Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH). Langkah-langkah ini secara keseluruhan akan membantu UT dalam mencapai efisiensi dan kepatuhan perpajakan yang lebih baik.

Rekomendasi ini diharapkan dapat memberikan kepastian hukum yang lebih baik, meningkatkan kepatuhan pajak, dan mengurangi beban administratif yang dihadapi oleh PTNBH. Dengan demikian, Universitas Terbuka dapat lebih fokus pada pengembangan akademik dan kontribusinya terhadap pembangunan nasional tanpa terbebani oleh sanksi administrasi, *cost of compliance* yang besar, ketidakpastian perpajakan.

LAMPIRAN

Transkrip Wawancara: https://sl.ut.ac.id/transkrip_wawancara_manajemen_pajak_PTNBH

Referensi : https://sl.ut.ac.id/Referensi_Materi_Manajemen_Pajak_PTNBH

LAMPIRAN

Lampiran 1. Jadwal Kegiatan

No.	Kegiatan	Bulan											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1	Persiapan												
	a. Studi Pustaka												
	b. Pra Penelitian												
	c. Penulisan Proposal Penelitian												
2	Pengumpulan Data												
	a. Dokumen												
	b. Observasi												
	c. Wawancara												
	d. Angket												
3	Pengolahan Data												
4	Pembuatan Prototype												
5	Revisi Kebijakan Awal berdasarkan hasil evaluasi												
6	Penilaian Kebijakan												
7	Penulisan Laporan												
8	Seminar Penelitian/ Publikasi												

Lampiran II. Anggaran

Berikut adalah realisasi anggaran penelitian yang telah disusun untuk kurun waktu 1 (satu) tahun:

Tabel. Rincian Realisasi Anggaran Biaya

No.	Jenis Belanja	Uraian	Volume	Harga Satuan	Sub Total Tahun 1
I. Belanja Pegawai (Honorarium)					
	a. Honorarium Narasumber	Honorarium Narasumber UNPAD a.n Agus Puji Priyono	2	Rp900.000	Rp1.800.000
		Honorarium Narasumber UNPAD a.n Edi Jaenudin	2	Rp900.000	Rp1.800.000
		Honorarium Narasumber UNPAD a.n Ersya Tri Wahyuni	2	Rp900.000	Rp1.800.000
		Honorarium Narasumber UPI a.n Asep Kurniawan	2	Rp900.000	Rp1.800.000
		Honorarium Narasumber UPI a.n Ikin Solikin	2	Rp900.000	Rp1.800.000
		Honorarium Narasumber UNY a.n Heri Retnawati	2	Rp900.000	Rp1.800.000
		Honorarium Narasumber UNY a.n Ristina Rahmawati	2	Rp900.000	Rp1.800.000
		Honorarium Narasumber UNY a.n Indah Yuliasih	1	Rp900.000	Rp900.000
		Honorarium Narasumber UNY a.n Kusnadi	1	Rp900.000	Rp900.000
	b. Honorarium Pembantu Peneliti	Honorarium Pembantu Peneliti UNPAD a.n Harry	16	Rp25.000	Rp400.000
		Honorarium Pembantu Peneliti UPI a.n Asep Aming	16	Rp25.000	Rp400.000
		Honorarium Pembantu Peneliti UNY a.n Martin Mulyatiningsih	16	Rp25.000	Rp400.000
		Honorarium Pembantu Peneliti a.n Alifatin Wahyu Ardyaning Tyas	40	Rp25.000	Rp1.000.000
		Honorarium Narasumber dari Otoritas Pajak, Direktur Peraturan Perpajakan a.n Moh. Lintang	2	Rp900.000	Rp1.800.000
		Honorarium Narasumber dari UNPAD a.n Edi Jaenudin	2	Rp900.000	Rp1.800.000

No.	Jenis Belanja	Uraian	Volume	Harga Satuan	Sub Total Tahun 1
	c. Honorarium Narasumber dalam kegiatan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	Honorarium Narasumber dari UNPAD a.n Dwi Langgeng	2	Rp900.000	Rp1.800.000
		Honorarium Narasumber dari UNPAD a.n Ainun Nai'm	2	Rp1.400.000	Rp2.800.000
	d. Honorarium Moderator dalam kegiatan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	Honorarium Moderator a.n Yoshi Tri Ratna Saraswati	1	Rp700.000	Rp700.000
	e. Honorarium Jasa Pembuatan Transkrip Wawancara	Jasa Pembuatan Transkrip Wawancara a.n Alifatin Wahyu Ardyaning Tyas dengan para narasumber penelitian	2	Rp.1.525.500	Rp.3.051.000
Sub Total					Rp26.751.000
II. Belanja Habis Pakai dan Peralatan Operasional					
	a. Pelaksanaan Kegiatan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) dan Finalisasi Produk Universitas Terbuka	Kegiatan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) dilaksanakan di Hotel Whizz Simatupang pada tanggal 25 – 26 Juni 2024, kegiatan meliputi: 1. Fullday untuk para undangan 2. Fullboard untuk para peneliti 3. Fullday untuk para peneliti 4. Uang Transport 5. Uang Harian Fullboard dan Fullday	1	Rp23.276.000	Rp23.276.000
	b. Biaya Kegiatan Rapat Penelitian	Biaya kegiatan Rapat	1	Rp 3.900.000	Rp.3.090.593
	c. Pembayaran Transkrip	Pembayaran Transkrip wawancara menggunakan AI	1	Rp59.700	Rp59.700
	d. Biaya Pembelian ATK	Pembelian ATK	1	Rp500.000	Rp0
	e. Biaya Pembelian Recorder	Biaya Pembelian Recorder Sony PX470	1	Rp1.000.000	Rp822.167

No.	Jenis Belanja	Uraian	Volume	Harga Satuan	Sub Total Tahun 1
	f. Biaya Pembelian Headphone	Biaya Pembelian Headphone Wireless Sony WH-CH520	1	Rp1.000.000	Rp671.300
	g. Biaya Pembelian Souvenir	Biaya Pembelian Souvenir	9	Rp200.000	Rp1.800.000
Sub Total					Rp29.719.760
III. Biaya Perjalanan					
	a. Perjalanan Dinas	Perjalanan dinas 3 orang peneliti ke Universitas Negeri Yogyakarta pada tanggal 20-22 Juni 2024 , dengan rincian sebagai berikut: 1. Transportasi 2. Uang Harian 3. Biaya Penginapan	1	Rp19.056.000	Rp16.946.540
		Perjalanan dinas 3 orang peneliti ke Universitas Padjajaran pada tanggal 04-06 Juli 2024, dengan rincian sebagai berikut: 1. Transportasi 2. Uang Harian 3. Biaya Penginapan	1	Rp10.386.000	Rp9.427.600
		Perjalanan dinas 3 orang peneliti ke Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 04-06 Juli 2024, dengan rincian sebagai berikut: 1. Transportasi 2. Uang Harian 3. Biaya Penginapan eselon 4/gol 3,2,1 4. Biaya Penginapan eselon 2B	1	Rp12.112.000	Rp10.679.600

No.	Jenis Belanja	Uraian	Volume	Harga Satuan	Sub Total Tahun 1
		Perjalanan dinas 4 orang peneliti ke Institut Pertanian Bogor pada tanggal 26-27 September 2024, dengan rincian sebagai berikut: 1. Transportasi 2. Uang Harian	1	Rp.2.600.000	Rp.2.600.000
<i>Sub Total</i>					Rp39.653740
<i>Total</i>					Rp.96.124.500

Daftar Pustaka

A. Artikel, Buku, dan Jurnal

- Adam, A., & Lanontji, M. (2021). Kebijakan Otonomi Perguruan Tinggi sebagai Dampak Reformasi Keuangan dalam Bidang Pendidikan di Indonesia. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 2(1), 52-71.
- Arkhan, R. F., & Rodhiyawan, W. W. (2021). Pengenaan Pajak Pertambahan Nilai Terhadap Jasa Penyelenggaraan Seminar. *Educoretax*, 1(2), 143-153.
- Arifin, I., Juharyanto, Mustiningsih, & Taufiq, A. (2018). Islamic crash course as a leadership strategy of school principals in strengthening school organizational culture. *Sage Open*, 8(3), 2158244018799849.
- Bingab, B. B. B., Forson, J. A., Abotsi, A. K., & Baah-Ennumh, T. Y. (2018). Strengthening university governance in sub-Saharan Africa: the Ghanaian perspective. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 606-624.
- Cahyonowati, N., Ratmono, D., & Dewayanto, T. (2022). Determinants of Positive Motivational Postures: A Survey in A Legal Entity State University. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 11(1).
- Committee of University Chairs (CUC). (2014). *The Higher Education Code of Governance*. Diakses dari <https://doi.org/http://www.universitychairs.ac.uk/>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications
- Darlis, A., Lubis, M. A., Farha, M., Laoli, R. R. P., & Lestari, S. I. (2023). PERGURUAN TINGGI BERBADAN HUKUM (PTN-BH). *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(3), 585-597.
- Den Heyer, G. (2011). New public management: A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(3), 419-433.
- Duică, M. C., Duică, A., & Savu, B. C. (2015). Romanian University Governance In The Knowledge Society. In *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION* (Vol. 21, No. 2, pp. 576-581).
- Eprilia, F. F. (2022). Penghapusan Jasa Pendidikan dari Jasa Tidak Kena Pajak Berdasarkan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2021 tentang Harmonisasi Peraturan Perpajakan. *Jurnal Hukum Lex Generalis*, 3(8), 645-662.
- Finrely, C., Rely, G., & Nurhayati, D. (2023). Manajemen Perpajakan.

- Hadi, H., Hafidhuiddin, D., Husaini, A., & Mujahidin, E. (2016). Kebijakan Pendidikan Nasional terhadap Pendidikan Islam dan Pendidikan Sekuler. *Miqot: Jurnal Ilmu-ilmu Keislaman*, 40.
- Hamid, M. L., & Christine, C. (2019). Aspek Perpajakan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 7(3), 419-432.
- Haryani, S., Akhdiyati, R., Iqbal, M., Mintarti, S., & Sari, W. I. (2023, January). Implementasi new public management (NPM) badan kepegawaian daerah (studi kasus Kabupaten B). In *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance* (pp. 330-335).
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and Quality Guidelines in Higher Education: A review of Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines*. OECD.
- Juharyanto, J., Sultoni, S., Arifin, I., & Nurabadi, A. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penguatan Peran Multi-Stakeholders Forum (Masalah dan Strategi Solutif Peningkatan Mutu SD–SMP Satu Atap di Daerah Terpencil). *Sekolah Dasar: Kajian Teori dan Praktik Pendidikan*, 28(1), 1-10.
- Larasati, R., Asnawi, M., & Hafizrianda, Y. (2018). Analisis penerapan Good University Governance Pada Perguruan Tinggi di Kota Jayapura. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 2(2), 176–197.
- Lisnawati. (2021). Mengkaji Wacana Pengenaan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) Terhadap Jasa Pendidikan. *Kajian Singkat Terhadap Isu Aktual Dan Strategis: Bidang Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 13(12), 19–25. http://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info_Singkat-XIII-12-II-P3DI-Juni-2021-246.pdf.
- Marbun, A., & Sudjiman, P. E. S. (2021). Pengaruh Fasilitas Pajak dan Ukuran Perusahaan terhadap Manajemen Pajak yang Terdaftar di BEI 2017-2020. *Jurnal Audit Dan Perpajakan (JAP)*, 1(1), 41-59.
- Matondang, M. H., & Hardiana, N. (2023). SISTEM PPH PASAL 21 SEBAGAI PENINGKATAN KUALITAS TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI DI LINGKUNGAN PTN XXX. *Jurnal Administrasi Terapan*, 2(2), 465-470.
- Mastuti, A. T. (2022). Pengelolaan Media Sosial dan Website di SMK Negeri 6 Sukoharjo. *Hijri*, 11(1), 99-112.
- Moleong, L. J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rahmat, M. N. (2023). UPDATE PTN BH! Daftar Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum 2023, Ada Kampusmu?. *Jatitimes*. Diakses dari <https://www.jatitimes.com/pendidikan/551364823/update-ptn-bh-daftar-perguruan-tinggi-negeri-berbadan-hukum-2023-ada-kampusmu?page=3>.

- Saragih, L. I., Dikri, P., Wahyono, K. S., & Wijaya, S. (2022). Pajak Pertambahan Nilai Terhadap Jasa Pendidikan: Upaya Mendukung Pemerataan Pendidikan. *JURNAL PAJAK INDONESIA (Indonesian Tax Review)*, 6(2S), 674-680.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business* (7th ed.). Wiley.
- Septiano, R., & Sari, N. (2019). Persepsi Akuntan Manajemen terhadap Penerapan Tax Planning. *El Barka: Journal of Islamic Economics and Business*, 2(2), 245-272.
- Wijatno, S. (2009). Pengelolaan perguruan tinggi secara efisien, efektif, dan ekonomis untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan dan mutu lulusan. *Penerbit Salemba Empat*.

B. Peraturan Perundang-Undangan

- Presiden Republik Indonesia. (2014). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
- Presiden Republik Indonesia. (2022). PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 39 TAHUN 2022 TENTANG PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM UNVERSITAS TERBUKA
- Direktur Jenderal Pajak. (2017). SURAT EDARAN DIREKTUR JENDERAL PAJAK NOMOR SE - 34/PJ/2017 TENTANG PENEGASAN PERLAKUAN PERPAJAKAN BAGI PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM