

## Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 Skema Perhitungan Tarif Efektif Rata-Rata Wajib Pajak Orang Pribadi

Fajrul Roziq<sup>1\*</sup>, Dwikora Harjo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

\* E-mail Korespondensi: fajrulroziq92@gmail.com

### Information Article

*History Article*

*Submission: 14-05-2025*

*Revision: 04-06-2025*

*Published: 02-08-2025*

### DOI Article:

*10.24905/permana.v17i2.902*

### A B S T R A K

Skema Tarif Efektif Rata-Rata (TER) yang berlaku sejak 2024 sebagai upaya penyederhanaan perhitungan dan administrasi Pajak Penghasilan Pasal 21. Meskipun skema ini bertujuan meningkatkan kepatuhan wajib pajak, tantangan seperti rendahnya pemahaman wajib pajak, resistensi terhadap kenaikan tarif, dan kesulitan adaptasi sistem baru masih menjadi hambatan utama. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan PPh 21 berbasis skema TER di KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok dan menilai pengaruhnya terhadap tingkat kepatuhan wajib pajak orang pribadi. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi dari sumber primer dan sekunder. Data dianalisis secara induktif mengikuti model Miles dan Huberman, untuk memahami proses, kendala, dan usaha peningkatan kepatuhan. Teori implementasi menurut George C. Edward III digunakan untuk mengukur efektivitas pelaksanaan kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, meskipun ada berbagai hambatan, upaya sosialisasi intensif, pelatihan berkelanjutan, dan peningkatan edukasi mampu memperbaiki proses implementasi dan meningkatkan kesadaran wajib pajak akan skema TER.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan, PPh 21, Tarif Efektif Rata-Rata

### A B S T R A C T

*The Average Effective Rate (TER) scheme, implemented since 2024, aims to simplify the calculation and administration of Income Tax Article 21. Although designed to improve taxpayer compliance, challenges such as limited taxpayer understanding, resistance to higher rates, and difficulties adapting to the new system remain significant obstacles. This study analyzes the implementation of the PPh 21 policy based on the TER scheme at the Jakarta Tanjung Priok Tax Office and evaluates its impact on individual taxpayer compliance. Using a qualitative descriptive approach, data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation from primary and secondary sources.*

### Acknowledgment

---

*ces. The data were analyzed inductively following the Miles and Huberman model to understand the process, challenges, and efforts to enhance compliance. George C. Edward III's implementation theory was applied to assess policy effectiveness. The findings indicate that despite various obstacles, intensive socialization, ongoing training, and improved education have enhanced the implementation process and increased taxpayer awareness of the TER scheme. These efforts contribute positively to compliance, although continuous improvement remains necessary.*

**Key word:** *Policy Implementation, Income Tax Article 21, Average Effective Rate.*

---

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

## PENDAHULUAN

Pajak Penghasilan Pasal 21 (PPH 21) merupakan salah satu instrumen utama dalam sistem perpajakan Indonesia, yang dikenakan atas penghasilan berupa gaji, honorarium, dan tunjangan dari pekerja atau jasa yang dilakukan oleh wajib pajak orang pribadi. Undang-Undang No. 28 Tahun 2007 sebagaimana telah diperbaharui terakhir dengan Undang-Undang No.6 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan mengatur kewajiban pajak ini, guna mendukung pembangunan nasional serta kesejahteraan rakyat (Harjo, 2019). Dalam beberapa tahun terakhir, peraturan terkait PPh 21 mengalami perubahan, termasuk penyesuaian tarif dan metode perhitungan untuk meningkatkan efisiensi dan kepatuhan wajib pajak (Aryani & Romanda, 2024).

Kebijakan terbaru, sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2023 dan PMK Nomor 168 Tahun 2023, meluncurkan skema baru tarif PPh pasal 21 yang dikenal sebagai Tarif Efektif Rata-Rata (TER), dimana kebijakan ini berlaku sejak 1 Januari 2024 (Sumali & Lim, 2024). Skema ini dimaksudkan untuk menyederhanakan proses perhitungan dan administrasi pajak, serta mendorong peningkatan kepatuhan wajib pajak melalui sistem yang lebih transparan dan mudah dipahami. Perubahan tarif pajak penghasilan dan lapisan/*bracket* baru ini menjadi bagian dari upaya reformasi perpajakan yang bertujuan menciptakan sistem yang lebih adil dan efisien (Sari, P. D., & Suprihandari, 2024).

Pemahaman wajib pajak terhadap tarif efektif masih rendah, disebabkan kurangnya sosia-

lisasi dan penyebaran informasi dari pemerintah Lisdiana & Wijaya, (2024), dan masih diperlukannya sistem *self-assessment* yang lebih baik dalam implementasinya (Wasesa et al., 2024). Hasil penelitian lain menegaskan bahwa penerapan skema baru PPh 21 TER diapresiasi oleh wajib pajak karena kelebihanannya dalam kemudahan dan kesederhanaan perhitungan (Sari & Saputra, 2023). Meskipun aturan baru memudahkan perhitungan pajak, terdapat keberatan dari sebagian pegawai akibat peningkatan tarif pajak. Selain itu, PT X belum sepenuhnya patuh terhadap aturan PPh Pasal 21 terbaru karena tunjangan transport belum diperhitungkan dalam perhitungan pajak (Lauwrence et al., 2024).

Di sisi lain, penerapan tarif efektif rata-rata (TER) dalam perhitungan PPh Pasal 21 di KPP Pratama Jakarta Mampang Prapatan justru menurunkan kepatuhan wajib pajak individu sebesar 6,07%, dengan kendala utama berupa pengenalan sistem aplikasi baru, data identitas wajib pajak yang kurang lengkap, serta dampak negatif pada take-home pay karyawan (Zalliwaldi & Irawan, 2025). Hasil penelitian lain, pelaporan SPT tahunan wajib pajak orang pribadi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cileungsi periode 2018-2020 sudah sesuai prosedur, namun kepatuhan belum mencapai target. Kendala utama meliputi masalah teknis sistem seperti error server dan beban DJP Online, kurangnya pemahaman wajib pajak, serta faktor sosial ekonomi. Upaya yang dilakukan meliputi peningkatan pelayanan, sosialisasi, dan penambahan SDM, namun perlu dukungan lebih lanjut melalui perbaikan sistem dan edukasi intensif (Harjo & Salleh, 2022). Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun skema baru memberikan kemudahan, tantangan dalam penerapan dan kepatuhan masih perlu mendapat perhatian serius. Oleh karena itu, peningkatan sosialisasi, edukasi pajak yang lebih intensif, serta perbaikan sistem administrasi perpajakan sangat penting untuk memastikan implementasi yang efektif dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak di masa mendatang.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan PPh 21 dengan skema tarif efektif rata-rata di KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok, serta menilai dampaknya terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak orang pribadi. Secara khusus, penelitian juga bertujuan mengidentifikasi kendala yang dihadapi dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut sehingga diharapkan mampu memberikan rekomendasi kebijakan yang mendorong tingkat kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak (*tax awaareness dan compliance*). Berdasarkan hasil penelitian, tingkat kesadaran wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bekasi Barat belum berhasil meningkatkan kepatuhan, terlihat dari penerimaan pajak tahun 2019 yang hanya mencapai 97,05% dari target. Faktor utama rendahnya kepatuhan adalah

kurangnya pemahaman masyarakat tentang manfaat pajak dan rendahnya kepercayaan terhadap pengelolaan pajak. Untuk mengatasinya, diperlukan sosialisasi rutin, peningkatan citra *good governance*, integrasi pendidikan pajak sejak dini, serta pendekatan langsung kepada wajib pajak guna membangun kepercayaan dan pemahaman yang lebih baik (Latofah & Harjo, 2020).

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat akademik berupa penambahan referensi dalam studi perpajakan khususnya mengenai sistem tarif efektif, serta manfaat praktis bagi praktisi perpajakan, akuntan, dan pihak terkait lainnya agar dapat menerapkan perhitungan yang lebih efisien dan akurat. Selain itu, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan pengetahuan dan dasar pengambilan keputusan dari instansi perpajakan dalam menyusun kebijakan yang mendukung kepatuhan wajib pajak.

Penelitian ini diharapkan mampu menunjukkan bahwa penerapan skema tarif TER berkontribusi positif terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak orang pribadi, serta memberikan gambaran nyata mengenai kendala dan solusi yang telah dilakukan di lapangan. Selain itu, diharapkan dapat diberikan rekomendasi strategis untuk optimalisasi penerapan kebijakan perpajakan berbasis tarif efektif, sehingga sistem perpajakan menjadi lebih efisien, adil, dan transparan, sesuai dengan tujuan reformasi perpajakan Indonesia.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2018), yang menekankan makna dari data dan proses interpretasi secara mendalam. Pendekatan ini relevan untuk memahami secara komprehensif implementasi kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Perhitungan Tarif Efektif Rata-rata dalam konteks kepatuhan wajib pajak orang pribadi di KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi yang diambil dari sumber data primer dan sekunder.

Rancangan penelitian bersifat deskriptif, fokus utamanya adalah pada proses implementasi kebijakan dan kendala yang terjadi di lapangan. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ada secara sistematis, faktual, dan akurat tanpa melakukan pengujian hipotesis. Data yang diperoleh dianalisis secara induktif untuk memahami pola, hubungan, dan

makna yang terkandung dalam fenomena tersebut (Sugiyono, 2019).

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan petugas seksi pengawasan (AR) di KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok, Dosen Perpajakan Institut STIAMI, dan Wajib Pajak Orang Pribadi yang menggunakan TER. menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun sesuai indikator yang ditetapkan. Selain itu, dilakukan observasi partisipatif selama proses implementasi kebijakan berlangsung untuk mendapatkan gambaran langsung mengenai dinamika di lapangan. Dokumentasi berupa data sekunder dikumpulkan dari dokumen resmi, laporan, dan literatur yang relevan dengan fokus penelitian. Triangulasi juga digunakan sebagai teknik untuk menggabungkan berbagai sumber data, metode, atau perspektif guna meningkatkan keakuratan dan validitas hasil, sehingga mengurangi bias dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan di KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok meliputi observasi, wawancara mendalam dengan para informan (*in-depth interview*), dokumentasi, dan triangulasi. Analisis data mengikuti langkah Miles dan Huberman (Sugiyono, 2017) yang terdiri dari tiga tahap utama, yaitu reduksi data yang bertujuan menyederhanakan dan memfokuskan data mentah, penyajian data untuk mengorganisir informasi secara terstruktur, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi yang mengevaluasi validitas dan kekokohan hasil sebelum kesimpulan akhir diambil.

## HASIL

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan melalui wawancara dengan narasumber, yaitu Account Representative, Dosen Perpajakan Institut STIAMI, dan lima orang wajib pajak pengguna skema TER, serta observasi dan pengumpulan data di lapangan, penulis menganalisis implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Perhitungan Tarif Efektif Rata-rata dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak orang pribadi pada KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok. Berikut adalah pembahasan yang didasarkan pada hasil penelitian di lapangan:

### **1. Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Perhitungan Tarif Efektif Rata-rata dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi pada KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok Tahun 2024.**

Dalam mengukur implementasi, peneliti menggunakan teori implementasi menurut

George C. Edward III (1980) di mana implementasi kebijakan dapat diukur dengan empat indikator yaitu:

a. Komunikasi

Untuk implementasi kebijakan yang efektif, komunikasi harus jelas, akurat, dan konsisten kepada pelaksana agar tidak terjadi salah tafsir yang menghambat tujuan kebijakan. KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok telah melakukan sosialisasi skema PPh 21 Tarif Efektif Rata-rata (TER) secara menyeluruh dan berjenjang melalui seminar, webinar, media sosial, email, dan artikel resmi, baik daring maupun luring, dengan kolaborasi lintas pihak. Untuk pelaksanaan kegiatan sosialisasi TER di KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok tahun 2024 t tahun 2024 telah dilaksanakan sebanyak 40 kegiatan yang mencakup dua kali kelas pajak yang diselenggarakan secara intensif, dengan metode pelaksanaan yang beragam, yaitu secara tatap muka langsung di berbagai lokasi strategis serta melalui platform daring Zoom, Google Meet, Microsoft Team, live Instragam dan Youtube sebagai alternatif agar dapat menjangkau peserta yang lebih luas dan fleksibel. Meskipun metode ini efektif menjangkau banyak wajib pajak, tantangan masih muncul terutama pada UMKM dan individu yang kurang memahami kebijakan, sehingga diperlukan edukasi dan pendampingan teknis berkelanjutan serta pendekatan lebih personal agar implementasi skema TER dapat berjalan optimal dan meningkatkan kepatuhan secara menyeluruh.

Sebagai ilustrasi pada Gambar 1 di bawah ini menjelaskan tentang penyampaian informasi mengenai "Kelas Pajak Online" dengan topik yang dibahas adalah Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2023 mengenai pemotongan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan menggunakan skema Tarif Efektif Rata-Rata (TER) yang di sampaikan dalam Instagram resmi Kantor Pelayanan Pajak KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok.



**Gambar 1. Sosialisasi KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok**

Sumber: Instagram pajaktanjungpriok (2025)

b. Sumber Daya

Menurut hasil wawancara, penulis menyimpulkan bahwa persiapan sumber daya manusia di KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok menjadi fokus utama sebelum peluncuran kebijakan baru, dengan memberikan pelatihan dan sosialisasi yang memadai kepada pegawai terlebih dahulu. Pelatihan bagi pegawai KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok dilakukan secara berkala dengan frekuensi minimal enam kali dalam setahun. KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok memiliki pegawai sebanyak 104 orang yang terdiri dari 77 pegawai pria dan 27 pegawai wanita. Tingkat pendidikan pegawai di KPP tersebut sangat beragam, mulai dari 1,9% SMA, 20,2% D1, 20,2% D3, 41,3% D4/S1, hingga 16,3% S2. Kewenangan KPP terbatas pada sosialisasi dan pengawasan kepatuhan wajib pajak, yang sesuai dengan dimensi sumber daya pada teori Implementasi Kebijakan George C. Edward III mengenai pentingnya staf yang cukup dan terampil dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

c. Disposisi

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa petugas KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok menunjukkan komitmen dan pemahaman yang baik terhadap pelaksanaan kebijakan PPh 21 skema TER. Hal ini didukung oleh pernyataan informan yang menilai kinerja petugas cukup baik dan proaktif, menguasai dengan baik tentang sistem perhitungan PPh 21 dengan menggunakan skema TER dan dapat memberikan solusi kepada para wajib pajak dalam menghadapi masalah perhitungan PPh 21 dengan menggunakan skema TER. Dengan demikian, pelaksanaan kebijakan tersebut dapat berjalan lancar dan sukses. Selain itu dengan komitmen SDM yang tinggi telah berhasil meningkatkan penerimaan pajak secara kuantitatif di KPP tanjung Priok Tahun 2024 (dari 3,9 T menjadi 4,4 T).

#### d. Struktur Birokrasi

Berdasarkan hasil wawancara, struktur organisasi di KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok sangat berperan dalam keberhasilan implementasi PPh 21 skema TER melalui koordinasi yang baik antar bagian. Meskipun sistem otomatis awalnya belum sempurna pada 2024, perbaikan terus dilakukan hingga kini berjalan lancar. Komunikasi internal yang solid dan peran aktif penyuluh serta Account Representative (AR) membantu menjangkau wajib pajak secara efektif. Koordinasi ini perlu terus dipertahankan dan ditingkatkan untuk hasil yang lebih optimal di masa depan.

### **2. Kendala yang dihadapi dalam Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Perhitungan Tarif Efektif Rata-rata dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Orang**

Kendala dalam implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Tarif Efektif Rata-rata (TER) meliputi beberapa aspek penting, antara lain keterbatasan sistem teknologi yang pada awalnya belum mendukung proses otomatis dan penghitungan kompleks, kurangnya pemahaman mendalam dari wajib pajak terutama yang kurang familiar dengan perpajakan, serta sosialisasi yang belum merata khususnya di kalangan UMKM dan individu non-karyawan. Selain itu, kesiapan sistem penggajian perusahaan yang belum sepenuhnya optimal, kebingungan antara prosedur dan tarif lama dengan yang baru, serta keluhan terkait besaran tarif yang dianggap memberatkan turut menjadi tantangan. Faktor tingkat pendidikan yang beragam juga memperumit proses edukasi dan sosialisasi, sementara keterbatasan sumber daya manusia baik di DJP maupun di kalangan wajib pajak menghambat pelaksanaan sosialisasi dan pelayanan, terutama bagi wajib pajak yang memerlukan pendampingan langsung. Semua kendala ini perlu diatasi agar implementasi kebijakan dapat berjalan lebih efektif dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak secara menyeluruh.

### **3. Upaya dalam mengatasi kendala dalam Implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Perhitungan Tarif Efektif Rata-rata dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Orang**

Upaya mengatasi kendala dalam implementasi Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Tarif Efektif Rata-rata (TER) meliputi pengembangan dan penyesuaian sistem teknologi agar proses pelaksanaan dan penghitungan pajak berjalan otomatis dan efisien, serta mendorong perusahaan memperbarui sistem penggajian mereka agar sesuai dengan skema



baru. Selain itu, pelatihan dan pendampingan intensif diberikan kepada petugas pajak untuk menyampaikan sosialisasi dengan metode yang mudah dipahami, disertai peningkatan sosialisasi dan edukasi rutin melalui berbagai media dan kerja sama dengan komunitas, khususnya untuk menjangkau UMKM dan individu non-karyawan. Penyediaan panduan praktis, simulasi, dan kalkulator online juga dilakukan agar wajib pajak dan pelaku usaha dapat memahami proses perhitungan secara mandiri. Layanan pendampingan dan konsultasi langsung disediakan bagi wajib pajak yang membutuhkan bantuan, sementara evaluasi dan penyesuaian kebijakan dilakukan secara berkala untuk memastikan efektivitas pelaksanaan dan peningkatan kepatuhan wajib pajak secara menyeluruh.

#### 4. Kepatuhan Wajib Pajak Orang dalam Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Perhitungan Tarif Efektif Rata-rata

Kepatuhan wajib pajak orang pribadi terhadap Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Perhitungan Tarif Efektif Rata-rata (TER) menunjukkan tren yang cukup positif selama periode pelaksanaan kebijakan tersebut. Berdasarkan data yang tersedia, rasio kepatuhan ini pada periode tahun 2021 sampai dengan tahun 2024 mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, sebagaimana tercermin dari persentase wajib pajak yang menyampaikan Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) PPh OP secara tepat waktu dalam sajian Tabel 1 dibawah ini tentang Rasio Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Dalam Menyampaikan SPT Tahunan KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok 2021-2024.

**Tabel 1. Rasio Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Dalam Menyampaikan SPT Tahunan KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok 2021-2024**

Tahun Pajak	Jumlah WP OP Terdaftar	WP OP Aktif	SPT PPH OP	Rasio Kepatuhan WP OP Dalam Menyampaikan SPT (%)
2021	213.174	63.918	53.200	83,23%
2022	223.546	66.771	57.959	86,80%
2023	231.409	71.996	57.027	79,21%
2024	241.411	78.284	65.843	84,11%

Sumber: Seksi / bagian pengelola data KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok (2025)

Pada tahun 2021 hingga 2024, rasio kepatuhan wajib pajak orang pribadi dalam menyampaikan SPT menunjukkan tren fluktuatif dengan peningkatan dari 83,23% (2021) menjadi

86,80% (2022), penurunan menjadi 79,21% (2023), dan kembali naik menjadi 84,11% (2024). Sistem administrasi penggajian dan pelaporan yang lebih sederhana, serta edukasi dan sosialisasi rutin bagi wajib pajak dan petugas, berperan penting dalam meningkatkan kepatuhan. Namun, kendala teknis, perbedaan tingkat pemahaman sumber daya manusia, dan penyesuaian sistem backend perusahaan masih menjadi tantangan. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan ini menunjukkan hasil positif, meskipun perlu langkah perbaikan berkelanjutan untuk memastikan peningkatan kepatuhan yang optimal.

## SIMPULAN

Pelaksanaan Kebijakan Pajak Penghasilan Pasal 21 dengan Skema Tarif Efektif Rata-rata menunjukkan tren peningkatan kepatuhan wajib pajak orang pribadi yang cukup signifikan, ditandai dengan meningkatnya rasio penyampaian SPT dan peningkatan kepatuhan wajib pajak di KPP Tanjung Priok pada tahun 2024 saat mulai diberlakukan TER, meskipun masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya. Sistem yang lebih sederhana dan praktis, didukung oleh teknologi yang terus dikembangkan dan sosialisasi yang konsisten, menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan ini. Kendala utama yang dihadapi meliputi tantangan teknis, ketidakmerataan tingkat literasi wajib pajak, serta penyesuaian sistem internal perusahaan, namun secara umum, upaya perbaikan berkelanjutan telah menunjang efektivitas kebijakan.

Saran :

## DAFTAR PUSTAKA

- Aryani, F., & Romanda, C. (2024). Dampak Penerapan Tarif Pajak Efektif Rata-Rata (Ter) Terhadap Perhitungan Pajak Penghasilan Pasal 21 Wajib Pajak Orang Pribadi Karyawan Tetap Pada Pt. Anugrah Sekayu. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmadiyah*, 7(2), 221. <https://doi.org/10.51877/jiar.v7i2.346>
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Harjo, D. (2019). *Perpajakan Indonesia Edisi Kedua*. Mitra Wacana Media.
- Harjo, D., & Salleh, F. (2022). Analysis of the Implementation of Annual Tax Reporting Policy among Personal Tax Payer in Indonesia. *Ilomata International Journal of Tax and Accounting*, 3(1), 422–433. <https://doi.org/10.52728/ijtc.v3i1.429>
- Latofah, N., & Harjo, D. (2020). Analisis Tax Awareness Dalam Upaya Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bekasi Barat. *Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI)*, 2(1), 52–62. <https://doi.org/10.31334/jupasi.v2i1.1121>

- Lauwrence, M., Fahmi, M., & Heniwati, E. (2024). *Implementasi Pajak Penghasilan Pasal 21 Pada Perusahaan Galangan Kapal*. 3(3), 275–279.
- Lisdiana, R. P., & Wijaya, R. M. S. A. (2024). Literasi Wajib Pajak Tentang Tarif Efektif Rata-rata pada Pemungutan PPh Pasal 21. *Economic Reviews Journal*, 3(3). <https://doi.org/10.56709/mrj.v3i3.444>
- Sari, P. D., & Suprihandari, M. D. (2024). Analisis Perbandingan Tarif Pemotongan PPh Pasal 21 Berdasarkan Peraturan Pemerintah No . 58 Tahun 2023 dan Tarif Efektif Rata-Rata Tahun 2024 ( Studi Kasus PT Maheswari Daya Gemilang ). *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences (JEBMASS)*, 2(4), 212–216.
- Sari, Y. P., & Saputra, E. T. (2023). Analisis Penerapan Tarif Efektif Rata-Rata (TER) pada Pajak Penghasilan Pasal 21 dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2023 (Studi Kasus pada PT. Medikaloka Wonogiri). *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 314–334. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v4i1.4866>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sumali, C., & Lim, S. A. (2024). ANALISIS PAJAK PENGHASILAN PASAL 21 SEBELUM DAN SESUDAH PENERAPAN TARIF EFEKTIF RATA-RATA. *Jurnal Bisnis Perspektif*, Volume 16, 119–136. <http://jurnal.ukdc.ac.id/index.php/BIP>
- Wasesa, T., Toni, S. H., Karnaen, B., Zuhroh, D., & Dewi, R. (2024). Simplification of Income Tax Withholding Article 21 Through the Application of Average Effective Rates for Individual Taxpayers. *International Journal of Accounting and Management Research*, 5(2), 89–97. <https://doi.org/10.30741/ijamr.v5i2.1484>
- Zalliwaldi, I., & Irawan, B. (2025). *Analisis Evaluasi Penerapan Tarif Efektif Rata-Rata PPh Pasal 21 dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Pribadi di KPP Pratama Jakarta Mampang Prapatan*. 6(2), 98–105.