

Model Pengelolaan Kredit Pajak Penghasilan Pasal 23 dan Dampaknya terhadap Stabilitas Kas pada Firma Hukum Rintisan

Anneke Margaret Pangaribuan*, Subagio Efendi

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: anneke.margaret@ui.ac.id*

Keywords:

Tax Management; Income Tax Article 23; Tax Reconciliation; Withholding Tax; Financial Management

Abstract

This research aims to analyze and evaluate the tax management system for the reconciliation of Income Tax (PPh) Article 23 tax credits in a startup law firm (Firm X), identify its impact on tax return (SPT) reporting and manajemen keuangan stability, and formulate applicable improvement recommendations. This research employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing techniques. The results indicate that the tax management system for Income Tax Article 23 in Firm X has been implemented through planning, organizing, implementation, and controlling stages, yet it remains suboptimal. The main issues include delays and incompleteness of withholding tax evidence, data discrepancies, and limitations in administrative systems. These issues impact the potential need for tax return corrections, the risk of administrative sanctions, and disruptions in manajemen keuangan stability due to delayed recognition of tax credits. The research proposes several recommendations, including the development of standard operating procedures, strengthening withholding tax evidence monitoring systems, implementing integrated information systems, and increasing the frequency of tax review. The implementation of these recommendations is expected to improve the effectiveness of tax management, reduce reporting errors, and maintain the company's financial stability.

Kata Kunci:

Manajemen Perpajakan; PPh Pasal 23; Rekonsiliasi Pajak; Withholding Tax; Manajemen Keuangan

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem manajemen perpajakan atas rekonsiliasi kredit pajak Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 23 pada firma hukum rintisan X, mengidentifikasi dampaknya terhadap pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) dan stabilitas manajemen keuangan, serta merumuskan rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen perpajakan PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X telah berjalan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, namun belum optimal. Permasalahan utama terletak pada keterlambatan dan ketidaklengkapan bukti potong, ketidaksesuaian data, serta keterbatasan sistem administrasi. Kondisi ini berdampak pada potensi pembetulan SPT, risiko sanksi administratif, serta terganggunya stabilitas manajemen keuangan akibat keterlambatan pengakuan kredit pajak. Rekomendasi yang dihasilkan meliputi penyusunan prosedur operasional standar, penguatan sistem monitoring bukti potong, penerapan sistem informasi terintegrasi, serta peningkatan frekuensi tax review.

PENDAHULUAN

Pajak merupakan sumber utama pendapatan negara yang digunakan untuk membiayai pembangunan nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sebagai bagian dari strategi fiskal, penerimaan negara dari sektor perpajakan sangat bergantung pada efektivitas sistem pemungutan dan kepatuhan wajib pajak. Indonesia menganut sistem perpajakan yang bersifat dinamis yang memerlukan beberapa penyesuaian dalam hal meningkatkan kepatuhan wajib pajak untuk membayar dan melaporkan pajak sesuai dengan sistem yang berlaku yakni self-assessment system.

Dalam Nota Keuangan dan RAPBN 2025, tercatat bahwa penerimaan pajak nasional menunjukkan tren pertumbuhan yang moderat sejak tahun 2020. Realisasi penerimaan pajak tahun 2023 mencapai Rp1.869,23 triliun, mengalami pertumbuhan sebesar 8,9% dibandingkan tahun sebelumnya (2022) yang sebesar Rp1.716,77 triliun. Penerimaan terbesar pada tahun 2023 bersumber dari Pajak Penghasilan (PPH) non-migas yang menyumbang Rp993 triliun atau setara dengan 101,5% dari target yang ditetapkan (Kementerian Keuangan, 2024).

Tren pertumbuhan penerimaan pajak ini dapat dilihat lebih jelas pada Gambar 1.1, yang menunjukkan peningkatan bertahap sejak tahun 2020 hingga target yang direncanakan untuk tahun 2025. Meskipun pertumbuhannya tergolong moderat, konsistensi peningkatan ini mencerminkan adanya perbaikan dalam sistem administrasi perpajakan serta peningkatan kepatuhan wajib pajak.

Konsistensi tren tersebut memberikan sinyal bahwa pemerintah tengah berupaya meningkatkan efektivitas pemungutan pajak, termasuk melalui optimalisasi sistem withholding tax seperti PPh Pasal 23. Namun demikian, pertumbuhan penerimaan ini juga menuntut kesiapan dari badan usaha, termasuk sektor jasa hukum, dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya secara lebih tertib dan strategis.

Peningkatan ini tentu menjadi indikator positif, namun di sisi lain juga menunjukkan tantangan besar terhadap efektivitas sistem pemungutan pajak, termasuk self-assessment system, official assessment system, dan withholding assessment system. Di antara ketiga sistem tersebut, withholding assessment system memainkan peran penting dalam pemungutan PPh Pasal 23, terutama pada sektor jasa. Dalam sistem ini, pihak ketiga bertindak sebagai pemotong pajak atas penghasilan yang diterima oleh wajib pajak penerima jasa.

Salah satu sektor yang sangat terpengaruh oleh pemotongan PPh 23 adalah sektor firma hukum (firma hukum). Firma hukum adalah badan usaha berbasis keahlian yang menyediakan layanan hukum kepada individu maupun korporasi. Meskipun para advokat dalam firma hukum memiliki keahlian tinggi dalam aspek hukum substantif, mereka sering kali menghadapi kendala dalam manajemen keuangan dan perpajakan, terutama terkait pemotongan dan pelaporan pajak.

Firma Hukum Rintisan X dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki karakteristik yang relevan dengan permasalahan manajemen perpajakan atas rekonsiliasi kredit PPh Pasal 23. Meskipun masih tergolong sebagai firma hukum rintisan, firma ini telah menunjukkan perkembangan usaha yang cukup signifikan. Hal tersebut terlihat dari jumlah tenaga kerja

sebanyak 10 orang serta basis klien yang telah melebihi 50 klien, baik dari skala nasional maupun internasional. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas jasa hukum yang dijalankan firma tidak lagi bersifat sederhana, melainkan telah memiliki kompleksitas operasional, administratif, dan keuangan yang cukup tinggi. Namun, sebagai entitas rintisan, sistem pengelolaan keuangan dan perpajakan firma masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal pencatatan penghasilan, pengelolaan bukti potong PPh Pasal 23, serta penyelarasan antara pengakuan pendapatan dan penerimaan kas.

Secara empiris, kompleksitas tersebut juga tercermin dari nilai penghasilan Firma Hukum Rintisan X yang relatif besar dalam tiga tahun terakhir. Firma mencatat penghasilan sebesar Rp4.663.103.557 pada tahun 2023, Rp4.537.620.002 pada tahun 2024, dan Rp4.586.360.550 pada tahun 2025. Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun berstatus sebagai firma hukum rintisan, firma telah memiliki aktivitas ekonomi yang cukup signifikan. Akan tetapi, besarnya penghasilan belum tentu mencerminkan stabilitas kas, karena sebagian transaksi jasa hukum berkaitan dengan mekanisme pemotongan PPh Pasal 23 oleh klien. Perbedaan waktu antara penerbitan invoice, pembayaran klien, pemotongan pajak, penerimaan bukti potong, dan pencatatan akuntansi dapat menimbulkan persoalan dalam rekonsiliasi kredit pajak serta berdampak pada pengelolaan arus kas firma.

Kondisi ini diperparah oleh fakta bahwa banyak firma hukum di Indonesia tergolong kecil atau baru berdiri, sehingga masih menghadapi tantangan serius dalam menjaga stabilitas manajemen keuangan mereka. Dalam praktiknya, firma hukum kerap kali mengalami keterlambatan dalam memperoleh bukti potong PPh 23 dari klien, meskipun pajak telah dipotong dan disetor oleh pengguna jasa. Hal ini menimbulkan selisih antara jumlah yang seharusnya dikreditkan dan yang dilaporkan, sehingga mengakibatkan koreksi dan bahkan pembetulan dalam pelaporan Surat Pemberitahuan Tahunan (SPT) yang berisiko menimbulkan sanksi administratif.

Permasalahan tersebut selaras dengan temuan dalam studi yang dilakukan oleh Mardhiyah & Nuryanah, (2023), yang menyatakan bahwa lemahnya pengelolaan administrasi perpajakan dapat menimbulkan risiko sanksi serta compliance cost yang tinggi. Dalam kasus perusahaan startup yang mereka teliti, kekeliruan dalam pelaporan faktur pajak menyebabkan perusahaan menerima Surat Tagihan Pajak (STP) secara berulang, yang pada akhirnya mengganggu kinerja dan keberlangsungan usaha.

Hal serupa juga diungkapkan oleh Azizah et al., (2022) dalam studi mereka di PT Manjaya Utama. Mereka menunjukkan bahwa meskipun manajemen pajak sudah diterapkan, tanpa perencanaan strategis dan implementasi yang efektif, penghematan pajak belum dapat dilakukan secara optimal. Hal ini berdampak langsung terhadap efisiensi pelaporan dan pengelolaan keuangan perusahaan.

Dalam firma hukum, yang memiliki karakteristik pendapatan tidak tetap dan sangat tergantung pada keberhasilan penanganan kasus atau proyek tertentu, manajemen pajak yang efektif menjadi sangat krusial. Kesalahan dalam perhitungan atau pelaporan pajak, terutama atas PPh 23, berpotensi merugikan firma tidak hanya dari sisi finansial tetapi juga reputasi.

Sentotsuciarso, (2023) menegaskan bahwa manajemen pajak harus diarahkan pada efisiensi fiskal tanpa melanggar ketentuan hukum yang berlaku. Dalam studinya mengenai manajemen pajak UMKM, ditemukan bahwa pemahaman pelaku usaha terhadap regulasi pajak

masih rendah, sehingga menyebabkan kesalahan dalam pelaporan dan pemanfaatan kredit pajak

Berangkat dari realitas tersebut, penelitian ini berfokus pada evaluasi manajemen perpajakan terhadap PPh 23 pada firma hukum di Indonesia. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kewajiban perpajakan, tetapi juga merumuskan strategi desain manajemen pajak yang dapat mengoptimalkan pemanfaatan kredit pajak dan menjaga stabilitas manajemen keuangan firma. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam perbaikan manajemen perpajakan pada sektor jasa hukum.

Penelitian ini juga memperluas diskursus akademik yang telah dilakukan sebelumnya. Bila Syafiqoh, (2022) meneliti manajemen pajak atas sengketa PPN pada sektor migas, dan (Mardhiyah, 2023) fokus pada efisiensi pelaksanaan hak dan kewajiban perpajakan pada startup, maka penelitian ini menambahkan perspektif baru dengan fokus pada rekonsiliasi PPh 23 dan dampaknya terhadap manajemen keuangan pada sektor jasa hukum, yang selama ini masih minim kajian akademik.

Maka berdasarkan latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen perpajakan khususnya dalam konteks pengelolaan dan rekonsiliasi Pajak Penghasilan Pasal 23 memegang peranan yang sangat penting dalam menjaga efisiensi fiskal dan stabilitas manajemen keuangan bagi badan usaha jasa hukum seperti firma hukum. Ketidaktepatan dalam pengelolaan kredit pajak berpotensi menimbulkan konsekuensi finansial maupun administratif, yang apabila dibiarkan dapat berdampak terhadap keberlangsungan usaha.

Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian yang komprehensif mengenai evaluasi manajemen perpajakan atas PPh 23, khususnya pada sektor jasa hukum, guna mengidentifikasi kelemahan, tantangan, serta merumuskan strategi manajerial yang adaptif dan sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi nyata dalam pengembangan praktik perpajakan yang efisien dan akuntabel bagi entitas jasa hukum di Indonesia. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan praktis. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen perpajakan, khususnya rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 pada sektor jasa hukum yang masih jarang dikaji. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi firma hukum rintisan sebagai acuan pengelolaan perpajakan yang lebih efektif, bagi konsultan pajak sebagai bahan pertimbangan pendampingan, bagi pembuat kebijakan sebagai masukan regulasi yang adaptif, serta bagi peneliti selanjutnya sebagai landasan penelitian lebih lanjut.

METODE

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Creswell, (2018), studi kasus merupakan metode penelitian kualitatif yang memungkinkan peneliti untuk menelaah secara mendalam suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau individu tertentu yang dibatasi oleh konteks ruang dan waktu. Dalam penelitian studi kasus, peneliti dituntut untuk mengumpulkan data yang kaya dan detail dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data selama periode tertentu, sehingga fenomena yang diteliti dapat dipahami secara komprehensif.

Ellet, (2018) mengelompokkan studi kasus ke dalam tiga bentuk, yaitu studi kasus pengambilan keputusan, evaluasi, dan diagnosis masalah. Penelitian ini menggunakan bentuk studi kasus evaluatif, yang bertujuan menilai kinerja atau efektivitas suatu sistem yang telah diterapkan serta mengkaji keberlanjutan praktik tersebut. Hasil evaluasi diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan, sekaligus menjadi acuan bagi pihak manajemen dalam menjaga atau meningkatkan kualitas sistem perpajakan yang ada.

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tujuan untuk menganalisis manajemen perpajakan khususnya terkait rekonsiliasi kredit PPh Pasal 23 pada firma hukum X. Data yang dihimpun bersifat deskriptif dan mendalam, diperoleh dari berbagai sumber yang relevan, baik berupa data primer maupun data sekunder. Melalui pendekatan ini, peneliti berharap dapat menyajikan gambaran yang utuh mengenai permasalahan perpajakan yang dihadapi firma, sekaligus merumuskan rekomendasi manajemen pajak yang sesuai dengan regulasi dan praktik yang berlaku.

Menurut Rianty, (2017), keberhasilan suatu penelitian sangat ditentukan oleh pemilihan pendekatan yang tepat, karena akan memengaruhi relevansi hasil dengan tujuan penelitian. Pendekatan yang dapat digunakan dalam penelitian meliputi eksperimen, survei, analisis arsip, studi sejarah, dan studi kasus. (Yin, 1994) menegaskan bahwa pemilihan strategi penelitian dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu: (1) jenis pertanyaan penelitian, (2) sejauh mana peneliti memiliki kendali terhadap objek yang diteliti, dan (3) fokus penelitian terhadap peristiwa yang sedang berlangsung atau yang telah terjadi di masa lalu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Subbab ini menyajikan hasil analisis terhadap data yang diperoleh melalui wawancara dan dokumen terkait pengelolaan perpajakan pada firma hukum rintisan X, khususnya yang berkaitan dengan rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23. Analisis difokuskan pada pemaparan sistem yang diterapkan, permasalahan yang muncul dalam proses rekonsiliasi, serta dampak yang ditimbulkan terhadap pelaporan SPT dan stabilitas manajemen keuangan. Penyajian dilakukan secara deskriptif untuk menggambarkan kondisi aktual di lapangan sebagai dasar dalam pembahasan pada subbab berikutnya.

Sistem Manajemen Perpajakan PPh Pasal 23

Sistem manajemen perpajakan pada firma hukum rintisan X menunjukkan bahwa pengelolaan Pajak Penghasilan Pasal 23 (PPh Pasal 23) telah diupayakan melalui pendekatan yang terstruktur, meskipun masih berada dalam tahap pengembangan. Sebagai badan usaha yang baru berdiri, firma hukum ini berusaha mengintegrasikan aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pajak dalam rangka menjaga keseimbangan antara pemenuhan kewajiban perpajakan dan stabilitas kas perusahaan. Pajak dipandang sebagai komponen pengeluaran yang tidak dapat dihindari, sehingga diperlukan pengelolaan yang tepat agar tidak mengganggu keberlangsungan operasional.

Pada tahap perencanaan (tax planning), firma hukum rintisan X menyusun anggaran pajak berdasarkan estimasi pendapatan dan beban pada periode sebelumnya, serta mempertimbangkan proyek yang masih berjalan (carryover). Proses ini melibatkan seluruh rekan (partners) dan konsultan pajak, sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan hasil diskusi bersama. Perencanaan tersebut tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kewajiban

perpajakan secara tepat waktu, tetapi juga untuk memastikan efisiensi dalam pengalokasian sumber daya keuangan.

“Pembuatan anggaran dan target pajak dihadiri seluruh rekan dan konsultan pajak yang menangani firma hukum rintisan X, sebagai acuan dasar pajak dan anggaran digunakan pendapatan dan beban tahun sebelumnya dan proses pajak yang telah terjadi sebelumnya.”(A1)

Selain itu, adanya perubahan struktur kerja sama dengan pihak eksternal berdampak pada pola perencanaan pajak yang harus disesuaikan kembali. Hal ini menunjukkan bahwa sistem perencanaan pajak pada firma hukum rintisan X masih bersifat adaptif terhadap dinamika operasional yang terjadi.

Sebagai pembanding sedangkan untuk firma hukum lainnya, “Pembuatan anggaran kita lakukan berdasarkan nilai sebelumnya dengan delta pertumbuhan yang diharapkan, tentunya kita memilih untuk mengkoordinasikan dengan seluruh staf keuangan kita yang terlibat.” (B1)

Pada tahap pengorganisasian (organizing tax function), tanggung jawab pengelolaan perpajakan secara operasional diserahkan kepada bagian keuangan yang sekaligus menangani administrasi pajak. Meskipun demikian, pemahaman perpajakan di tingkat rekan masih terbatas, sehingga peran konsultan pajak menjadi sangat penting dalam memberikan arahan dan advice terkait kewajiban perpajakan yang harus dipenuhi.

“Seluruh pajak kita serahkan ke bagian keuangan yang merangkap mengerjakan pembayaran dan pelaporan pajak, tetapi jika ada jenis pajak baru akan diminta advice dari konsultan pajak.”(A3)

Hal ini menunjukkan bahwa struktur pengorganisasian masih sederhana dan belum sepenuhnya terpisah antara fungsi keuangan dan fungsi perpajakan, yang berpotensi menimbulkan keterbatasan dalam pengendalian internal.

Tahap pelaksanaan (tax implementation) dilakukan oleh bagian keuangan yang bertanggung jawab terhadap pencatatan, pembayaran, dan pelaporan pajak, termasuk PPh Pasal 23. Seluruh proses administratif dijalankan berdasarkan informasi anggaran yang telah disusun serta arahan dari konsultan pajak. Kepercayaan penuh diberikan kepada bagian keuangan, meskipun otorisasi akhir dalam pembayaran pajak tetap berada pada managing partner.

“Seluruh pajak dilaporkan oleh bagian keuangan, karena firma masih kecil sehingga memanfaatkan sumber daya yang ada.”

Dalam praktiknya, pengelolaan PPh Pasal 23 melibatkan dua sisi, yaitu kewajiban sebagai pihak yang melakukan pemotongan pajak dan sebagai pihak yang menerima bukti potong dari klien. Kondisi ini menimbulkan kompleksitas tersendiri, terutama karena tidak seluruh klien secara konsisten melakukan pemotongan atau menyerahkan bukti potong tepat waktu.

“Ada yang kita bayarkan dan ada juga yang kita terima bukti potong dari client, ini yang cukup tricky karena ada client yang potong dan ada juga yang tidak.”

Ketidakpastian tersebut bersumber dari tidak adanya klausul pemotongan PPh 23 dalam kontrak dengan klien. Struktur kontrak yang berlaku hanya mencakup termin pembayaran dan scope kerja, tanpa menetapkan pengaturan mengenai waktu dan pengakuan pemotongan pajak:

“Struktur kontrak di kita biasanya hanya membahas termin pembayaran dan scope kerja saja, nominal pembayaran biasa sudah deal dengan nilai tertentu tanpa mengatur pemotongan atau tidaknya PPh 23. (N1)”

Ketiadaan klausul perpajakan dalam kontrak ini juga diperparah oleh keterlambatan pembayaran klien, yang berdampak langsung pada waktu pemotongan pajak:

“Client tidak selalu membayar ontime sesuai dengan kontrak, mungkin karena keadaan client tidak bisa selalu kita prediksi, tapi supaya hubungan tetap panjang, kita biasa tidak mempersoalkan pembayaran lewat kontrak. (N1)”

Dari perspektif regulasi, pemotongan PPh Pasal 23 berdasarkan PP No. 94 Tahun 2010 Pasal 15 ditentukan berdasarkan mana yang lebih dahulu terjadi antara tanggal invoice, pembayaran, jatuh tempo, atau kontrak. Hal ini dikonfirmasi oleh konsultan pajak:

“Menurut UU PP 94 Tahun 2010 Pasal 15, pemotongan ditentukan mana yang lebih dahulu terjadi antara tanggal invoice, pembayaran, jatuh tempo, atau kontrak. (A3)”

Namun dalam kondisi firma hukum rintisan X, pencatatan keuangan firma sendiri mengikuti accrual basis, sementara pemotongan oleh klien umumnya dilakukan pada saat pembayaran aktual (yang lebih mendekati cash basis). Perbedaan basis ini menimbulkan selisih waktu yang berimplikasi pada rekonsiliasi kredit pajak:

“Setau saya laporan keuangan kita mengikuti accrual basis, yakni saat tanggal tertera, bukan uang masuk.”(A1). Berbeda dengan firma hukum pembanding yang melakukan implementasi dengan menggunakan cash basis dalam pencatatannya. “Sejujurnya untuk laporan keuangan saya meminta saran dari beberapa rekan saya yang memiliki usaha lain sehubungan jasa dan agar dananya terlihat nyata dan kami dapat membaca lebih jelas saya menyarankan untuk firma saya menggunakan cash basis.” (B1)

Tahap pengendalian (controlling atau tax review) dilakukan dengan melibatkan konsultan pajak sebagai pihak eksternal yang melakukan penelaahan atas pelaporan yang telah dilakukan oleh bagian keuangan. Proses ini umumnya dilaksanakan pada akhir tahun sebelum pelaporan pajak tahunan, dengan tujuan untuk memastikan kesesuaian antara data yang dilaporkan dan dokumen pendukung yang tersedia.

“Untuk tahap controlling akhir kita serahkan ke konsultan karena bagian keuangan belum benar-benar paham pajak, biasanya review dilakukan di akhir tahun sebelum pelaporan.”(A1)

Pengendalian ini dilakukan melalui pemeriksaan dokumen seperti bukti pembayaran, invoice, serta laporan pajak bulanan yang telah disusun sebelumnya. Namun demikian, frekuensi pengendalian yang cenderung dilakukan secara periodik tahunan menunjukkan bahwa sistem pengawasan belum berjalan secara berkelanjutan sepanjang tahun.

Secara keseluruhan, sistem manajemen perpajakan PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X telah mencerminkan adanya upaya penerapan fungsi manajemen pajak, namun masih memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan tersebut terlihat pada ketergantungan yang tinggi terhadap konsultan pajak, belum optimalnya pemisahan fungsi dalam organisasi, serta belum adanya mekanisme pengendalian yang dilakukan secara rutin. Kondisi ini berimplikasi pada potensi ketidaksesuaian dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi akurasi pelaporan dan stabilitas keuangan firma hukum.

Permasalahan dalam Rekonsiliasi Kredit Pajak PPh Pasal 23

Rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X menunjukkan adanya berbagai permasalahan yang bersumber dari ketidaksesuaian antara data internal perusahaan dengan dokumen perpajakan yang diterima dari pihak ketiga. Permasalahan ini

terutama berkaitan dengan proses administrasi bukti potong, perbedaan pengakuan pendapatan, serta keterbatasan sistem pencatatan yang digunakan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa proses rekonsiliasi belum berjalan secara optimal dan masih berpotensi menimbulkan risiko fiskal di masa mendatang.

Salah satu permasalahan utama yang dihadapi adalah keterlambatan penerimaan bukti potong PPh Pasal 23 dari klien. Dalam praktiknya, meskipun pajak telah dipotong oleh pihak pengguna jasa, bukti potong tidak selalu diserahkan secara tepat waktu kepada firma hukum. Hal ini menyebabkan adanya selisih antara jumlah pajak yang seharusnya dapat dikreditkan dengan jumlah yang tercatat dalam pembukuan perusahaan.

“Ada client yang potong ada juga yang tidak, dan ini yang cukup tricky buat kita karena bukti potongnya tidak selalu kita terima tepat waktu.”(A1)

Permasalahan mendasar lainnya adalah ketidaksesuaian antara basis pencatatan keuangan firma dengan basis pemotongan yang dilakukan klien. Firma hukum rintisan X menerapkan accrual basis dalam pencatatan pendapatannya, artinya pendapatan diakui pada tanggal invoice diterbitkan. Sementara itu, pemotongan PPh Pasal 23 oleh klien kerap dilakukan pada saat pembayaran aktual, yang mencerminkan pola cash basis. Perbedaan ini menimbulkan selisih periode antara pengakuan pendapatan dan penerimaan bukti potong, yang mempersulit proses rekonsiliasi.

“Laporan keuangan kita mengikuti accrual basis, yakni saat tanggal tertera, bukan uang masuk. (A1)”.

Sebagai pembanding firma hukum Y sering melakukan kontrol dengan menerapkan kontrak jelas pada client untuk melakukan pemotongan pada saat pembayaran “Dalam kontrak kita biasanya sudah jelas kapan tanggal pemotongan berlaku yakni tanggal saat client membayar sehingga mengurangi kemungkinan perbedaan pada kita. “(B1)

Selain itu, terdapat permasalahan terkait ketidaksesuaian antara nilai pendapatan yang dicatat dengan nilai yang tercermin dalam bukti potong PPh Pasal 23. Perbedaan ini dapat terjadi karena variasi perlakuan dari klien dalam melakukan pemotongan pajak, baik dari segi waktu maupun jumlah yang dipotong. Ketidaksesuaian tersebut berpotensi menimbulkan kesalahan dalam pelaporan pajak tahunan apabila tidak dilakukan penyesuaian secara tepat.

“Takutnya mereka mengakui pendapatan berapa, padahal bukti potongnya lebih besar atau lebih kecil, kan jadi masalah ke depannya.”(A2)

Permasalahan lain yang ditemukan adalah belum optimalnya sistem pencatatan dan pengelolaan data perpajakan, khususnya terkait PPh Pasal 23. Firma hukum rintisan X masih mengandalkan pencatatan yang bersifat sederhana dan belum terintegrasi secara sistematis antara data keuangan dan data perpajakan. Hal ini menyebabkan proses pencocokan data menjadi lebih sulit dan rentan terhadap kesalahan, terutama ketika jumlah transaksi meningkat.

Di sisi lain, pemahaman para rekan (partners) terhadap mekanisme PPh Pasal 23 juga masih terbatas, khususnya terkait perbedaan antara pajak yang dipotong oleh pihak lain dan pajak yang dipotong oleh firma sendiri. Kurangnya pemahaman ini berpotensi menimbulkan kebingungan dalam pengambilan keputusan serta dalam proses pengawasan terhadap pelaporan pajak.

“Yang saya bingung kalau pajak yang kita laporkan di PPh 23 itu buat apa ya, sedangkan yang kita terima bukti potong itu yang jadi dasar pajak tahunan.”(A1)

Selain itu, belum adanya sistem monitoring yang terstruktur terhadap bukti potong yang diterima maupun yang belum diterima juga menjadi kendala dalam proses rekonsiliasi. Firma hukum belum memiliki daftar atau tracking system yang memadai untuk memastikan bahwa seluruh bukti potong dari klien telah diterima dan dicatat dengan benar. Hal ini meningkatkan risiko adanya kredit pajak yang tidak diakui atau terlewat dalam pelaporan.

Ketidakeimbangan antara basis pencatatan dan basis pemotongan tersebut memiliki konsekuensi langsung terhadap manajemen keuangan firma. Ketika terjadi selisih yang cukup signifikan, dampaknya dirasakan melalui tekanan pada arus kas operasional:

“Biasanya kita tau saat cashflownya goyang, dan cara satu-satunya kita melakukan chipin dana lagi, hitung-hitung kita anggap wajar dong, kan kita ambil prive sudah cukup besar dari pendapatan. (A1)”

Kondisi ini terkonfirmasi dari data inject dana selama periode observasi. Pada tahun 2023, terdapat dua kali injeksi dana masing-masing senilai Rp150 juta pada bulan November dan Desember. Pada tahun 2024, terdapat tujuh kali penambahan modal dengan total Rp584.250.000, sementara pada tahun 2025 terdapat enam kali penambahan modal yang terutama terjadi di bulan April, bertepatan dengan jadwal pembayaran SPT Tahunan. Pola injeksi dana yang berulang ini menunjukkan bahwa permasalahan dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 memiliki dampak nyata terhadap likuiditas dan stabilitas keuangan firma.

Solusi atas permasalahan ini dari perspektif konsultan pajak (A3) adalah perlunya pembentukan dana cadangan yang diperhitungkan dari estimasi kasar kewajiban pajak setelah dikurangi estimasi kredit PPh Pasal 23:

“Saya sebenarnya selalu menyarankan adanya dana reserved untuk estimasi pembayaran pajak dikurangi PPh 23, secara kasar, sehingga apabila ada adjustment tidak akan terlalu besar. (A3)”

Secara keseluruhan, permasalahan dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X dapat diringkas dalam beberapa aspek utama, yaitu keterlambatan dan ketidaklengkapan bukti potong, ketidaksesuaian antara data pendapatan dan kredit pajak, keterbatasan sistem pencatatan, serta rendahnya pemahaman perpajakan di tingkat manajerial. Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan bahwa proses rekonsiliasi belum berjalan secara efektif, sehingga memerlukan perbaikan pada aspek administratif maupun sistem pengelolaan perpajakan secara keseluruhan.

Dampak terhadap Pelaporan SPT dan Manajemen keuangan

Permasalahan dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 yang terjadi pada firma hukum rintisan X memberikan implikasi yang signifikan terhadap pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) serta stabilitas manajemen keuangan perusahaan. Ketidaksesuaian antara data internal dengan bukti potong yang diterima dari pihak ketiga menyebabkan proses pelaporan pajak tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Hal ini berpotensi menimbulkan koreksi fiskal, pembetulan SPT, serta risiko sanksi administratif apabila tidak ditangani secara tepat.

Dampak terhadap pelaporan SPT terutama terlihat pada potensi ketidaktepatan dalam pengakuan kredit pajak PPh Pasal 23. Ketika bukti potong tidak diterima secara lengkap atau tidak sesuai dengan periode pengakuan pendapatan, firma hukum mengalami kesulitan dalam melakukan pencocokan antara penghasilan yang dilaporkan dengan pajak yang telah dipotong

oleh pihak lain. Kondisi ini dapat menyebabkan adanya perbedaan data antara laporan wajib pajak dengan data yang dimiliki oleh otoritas pajak.

“Kalau soal perhitungan sudah sesuai atau belum itu biasanya kita lihat dari ada tidaknya surat STP, kalau telat ada dendanya, tapi untuk nilai selama ini tidak terasa ada perbedaan besar.”(A1)

Secara konkret, data SPT Tahunan firma hukum rintisan X selama periode 2023–2025 menunjukkan adanya tren peningkatan kewajiban pajak. Pada tahun 2023, SPT Tahunan tercatat sebesar Rp97.652.280 dengan pembayaran Rp50.177.195, sementara Prepaid PPh 23 hanya mencapai Rp47.475.085. Hal ini mengindikasikan bahwa pendapatan yang dipotong PPh 23 hanya sekitar Rp2.373.754.250 atau hampir 50% dari total pendapatan sebesar Rp4.663.103.557, menunjukkan bahwa separuh lebih pendapatan tidak memiliki prepaid PPh 23 yang dapat dikreditkan.

Pada tahun 2024, SPT Tahunan tercatat Rp141.196.550 dengan pembayaran Rp54.532.596 dan Prepaid PPh 23 sebesar Rp49.031.057 dari total pendapatan Rp4.537.620.002, yang berarti hanya sekitar 54% dari pendapatan yang tercakup dalam pemotongan PPh 23. Sedangkan pada tahun 2025, SPT Tahunan meningkat menjadi Rp225.528.820 dengan pembayaran Rp81.497.474 dan Prepaid PPh 23 sebesar Rp62.362.925 dari pendapatan Rp4.586.360.550, setara dengan 67,98% dari pendapatan yang telah memiliki kredit PPh 23. Meskipun tren coverage kredit pajak menunjukkan perbaikan dari tahun ke tahun, masih terdapat porsi pendapatan yang tidak didukung bukti potong, yang berpotensi menimbulkan ketidakakuratan dalam pelaporan SPT.

Meskipun secara umum kewajiban pelaporan pajak bulanan telah dilaksanakan, pendekatan yang digunakan masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya berbasis pada rekonsiliasi yang komprehensif. Hal ini meningkatkan kemungkinan terjadinya pembetulan SPT pada akhir periode pelaporan ketika seluruh data pajak telah dikompilasi.

Selain itu, keterlambatan penerimaan bukti potong juga berdampak pada ketidakpastian dalam pengakuan kredit pajak, yang pada akhirnya memengaruhi jumlah pajak terutang dalam SPT Tahunan. Apabila kredit pajak tidak dapat diakui pada periode yang sama, maka beban pajak yang harus dibayarkan pada akhir tahun menjadi lebih besar dari yang seharusnya, sehingga mengurangi efisiensi pengelolaan pajak secara keseluruhan.

Dari sisi manajemen keuangan, permasalahan rekonsiliasi PPh Pasal 23 memiliki dampak yang lebih langsung terhadap likuiditas perusahaan. Pajak yang telah dipotong oleh klien pada dasarnya merupakan hak kredit pajak bagi firma hukum, namun karena bukti potong tidak diterima tepat waktu, manfaat dari kredit tersebut tidak dapat segera dimanfaatkan. Hal ini menyebabkan adanya ketidakseimbangan antara kas yang diterima dengan kewajiban pajak yang harus dipenuhi.

“Bukti potong itu penting karena bisa jadi surprise kalau hasilnya berbeda di akhir tahun, makanya harus dicocokkan supaya tidak mengganggu perhitungan pajak.”(A1)

Dampak terhadap manajemen keuangan ini tercermin secara nyata dari pola injeksi dana yang dilakukan firma. Pada tahun 2023, injeksi dana dilakukan pada bulan November dan Desember (mendekati akhir tahun fiskal), sementara pada tahun 2025, injeksi dana terutama terjadi di bulan April yang bertepatan dengan jadwal pembayaran SPT Tahunan. Pola ini mengindikasikan adanya korelasi langsung antara kewajiban pembayaran pajak akhir tahun

dengan kebutuhan penambahan modal, sebagai konsekuensi dari kredit PPh 23 yang tidak dapat dioptimalkan sepenuhnya.

Selain itu, ketidakpastian dalam rekonsiliasi pajak juga menyulitkan perusahaan dalam melakukan perencanaan kas (cash planning). Tanpa data yang akurat mengenai jumlah kredit pajak yang dapat dimanfaatkan, firma hukum tidak dapat secara optimal mengalokasikan dana untuk kebutuhan operasional maupun kewajiban perpajakan di masa mendatang.

Secara keseluruhan, permasalahan dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X berdampak pada dua aspek utama, yaitu meningkatnya risiko ketidaktepatan pelaporan SPT serta terganggunya stabilitas manajemen keuangan. Dampak tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan perpajakan tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan administratif, tetapi juga memiliki implikasi langsung terhadap kondisi keuangan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam sistem rekonsiliasi dan pengelolaan pajak agar pelaporan dapat dilakukan secara akurat dan arus kas perusahaan tetap terjaga secara optimal.

Subbab ini membahas hasil analisis yang telah dipaparkan sebelumnya dengan mengaitkannya pada landasan teori yang relevan, khususnya mengenai manajemen perpajakan, rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23, serta pengelolaan manajemen keuangan. Pembahasan diarahkan untuk menjelaskan penyebab terjadinya permasalahan, menilai tingkat efektivitas sistem yang diterapkan, serta menguraikan implikasi yang timbul terhadap pelaporan SPT dan kondisi keuangan firma hukum. Selain itu, bagian ini juga menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi perbaikan yang bersifat aplikatif sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik firma hukum rintisan X.

Evaluasi Sistem Manajemen Perpajakan PPh Pasal 23

Sistem manajemen perpajakan PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya menerapkan fungsi manajemen pajak melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian secara bertahap. Penerapan ini mencerminkan adanya kesadaran awal terhadap pentingnya pengelolaan pajak sebagai bagian dari strategi keuangan perusahaan. Dalam praktiknya, firma telah melakukan tax planning melalui penyusunan anggaran pajak yang didasarkan pada estimasi pendapatan dan beban tahun sebelumnya, serta mempertimbangkan proyek yang masih berjalan. Namun demikian, perencanaan tersebut masih bersifat adaptif dan belum sepenuhnya berbasis sistem yang terstruktur, sehingga berpotensi menimbulkan ketidaktepatan dalam proyeksi pajak. Secara teoritis, manajemen pajak yang baik menekankan pentingnya perencanaan yang sistematis dan berbasis data historis yang akurat untuk meningkatkan efisiensi serta kepatuhan perpajakan (Abdillah et al., 2025).

Dari sisi pengorganisasian, fungsi perpajakan pada firma hukum rintisan X masih terintegrasi dengan bagian keuangan tanpa adanya unit khusus yang menangani pajak secara mandiri. Struktur ini menunjukkan bahwa perusahaan masih berada pada tahap awal pengembangan organisasi, di mana efisiensi sumber daya menjadi prioritas utama. Namun, kondisi ini berpotensi menimbulkan keterbatasan dalam pengawasan dan spesialisasi fungsi perpajakan, terutama ketika kompleksitas transaksi semakin meningkat. Penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten serta sistem administrasi yang memadai merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepatuhan dan efektivitas pengelolaan pajak (Abdillah et al., 2025). Oleh karena itu, keterbatasan struktur

organisasi dapat menjadi salah satu hambatan dalam optimalisasi sistem manajemen perpajakan yang diterapkan.

Pada tahap pelaksanaan, firma hukum rintisan X telah menjalankan kewajiban perpajakan yang meliputi pemotongan, pencatatan, dan pelaporan PPh Pasal 23 sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini menunjukkan adanya kepatuhan formal terhadap regulasi perpajakan yang berlaku di Indonesia. Pelaksanaan tersebut mencerminkan bahwa perusahaan telah memahami mekanisme dasar dalam sistem withholding tax, di mana pajak dipotong oleh pihak pemberi penghasilan. Studi sebelumnya menyatakan bahwa implementasi pemotongan dan pencatatan PPh Pasal 23 yang sesuai regulasi merupakan indikator penting dalam menilai kepatuhan wajib pajak badan (Ningrum & Amartia, 2022). Namun demikian, ketergantungan pada pihak eksternal seperti klien dalam penyediaan bukti potong serta pada konsultan pajak dalam pengambilan keputusan strategis menunjukkan bahwa pelaksanaan belum sepenuhnya mandiri dan masih memiliki keterbatasan dalam pengendalian internal.

Salah satu aspek yang patut mendapat perhatian dalam evaluasi sistem ini adalah perbedaan basis pengakuan antara laporan keuangan dan pelaporan perpajakan. Firma hukum rintisan X menerapkan accrual basis dalam pencatatan keuangannya, di mana pendapatan diakui pada saat invoice diterbitkan, bukan pada saat kas diterima. Sementara itu, pemotongan PPh Pasal 23 oleh klien kerap dilakukan pada saat pembayaran, yang pada dasarnya mengikuti pola cash basis. Perbedaan ini secara langsung mempengaruhi keselarasan antara pendapatan yang dilaporkan dalam laporan keuangan dengan kredit pajak yang tersedia dalam dokumen perpajakan (bukti potong). Tanpa mekanisme rekonsiliasi yang memadai antara kedua basis ini, risiko kesalahan pelaporan SPT menjadi signifikan.

Dari aspek pengendalian, proses tax review pada firma hukum rintisan X masih dilakukan secara periodik tahunan dan belum menjadi bagian dari sistem pengawasan yang berkelanjutan. Pengendalian yang dilakukan cenderung bersifat reaktif, yaitu dilakukan setelah seluruh transaksi terjadi, sehingga berpotensi menimbulkan akumulasi kesalahan yang baru terdeteksi pada akhir periode pelaporan. Padahal, pengendalian yang efektif dalam manajemen pajak seharusnya dilakukan secara berkala untuk memastikan kesesuaian antara data keuangan dan data perpajakan. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem terintegrasi seperti Enterprise Resource Planning (ERP) mampu meningkatkan transparansi, akurasi, serta kemudahan dalam melakukan audit trail terhadap transaksi perpajakan (Ulhaq & Suhartini, 2025). Dengan demikian, keterbatasan dalam sistem pengendalian menjadi salah satu faktor yang menghambat optimalisasi manajemen pajak pada perusahaan.

Secara keseluruhan, sistem manajemen perpajakan pada firma hukum rintisan X dapat dikategorikan sebagai sistem yang telah berjalan namun belum optimal dalam mendukung efektivitas dan efisiensi pengelolaan pajak. Kelemahan utama terletak pada keterbatasan sistem administrasi, ketergantungan pada pihak eksternal, serta belum adanya mekanisme pengendalian yang dilakukan secara berkesinambungan. Kondisi ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa implementasi withholding tax system sering menghadapi kendala berupa kesalahan administratif, keterbatasan sistem, serta kurangnya koordinasi antar bagian dalam perusahaan (Sunarti & Wahyudi, 2023). Oleh karena itu, diperlukan penguatan pada aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian agar sistem manajemen perpajakan dapat berjalan secara lebih optimal dan mendukung kepatuhan serta stabilitas keuangan perusahaan.

Analisis Permasalahan Rekonsiliasi Kredit Pajak PPh Pasal 23

Permasalahan utama dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X tidak dapat dilepaskan dari karakteristik sistem withholding tax yang berlaku dalam perpajakan Indonesia. Dalam sistem ini, kewajiban pemotongan pajak berada pada pihak pemberi penghasilan, sehingga perusahaan sebagai penerima penghasilan tidak memiliki kendali penuh atas proses pemotongan maupun penyediaan bukti potong. Kondisi ini menimbulkan ketergantungan yang tinggi terhadap pihak ketiga, yang pada akhirnya berpotensi menyebabkan ketidaksesuaian data antara perusahaan dan otoritas pajak. Secara teoritis, PPh Pasal 23 memang dirancang sebagai mekanisme pemungutan pajak melalui pemotongan oleh pihak lain, sehingga tingkat kepatuhan pemotong menjadi faktor krusial dalam keberhasilan sistem tersebut (Widjaja & Kurniawan, 2026) . Dengan demikian, kelemahan dalam sistem ini bukan hanya berasal dari internal perusahaan, tetapi juga dari faktor eksternal yang sulit dikendalikan.

Keterlambatan dan ketidaklengkapan bukti potong menjadi salah satu kendala utama dalam proses rekonsiliasi kredit pajak. Dalam praktiknya, tidak seluruh klien secara konsisten memberikan bukti potong tepat waktu, sehingga perusahaan mengalami kesulitan dalam melakukan pencocokan data antara penghasilan yang diakui dengan kredit pajak yang seharusnya diterima. Tanpa dokumen yang lengkap, perusahaan tidak dapat mengakui kredit pajak pada periode yang sama, yang mengakibatkan adanya perbedaan antara data akuntansi dan data perpajakan. Penelitian menunjukkan bahwa permasalahan administrasi seperti keterlambatan dokumen, lemahnya sistem pencatatan, serta kurangnya koordinasi menjadi faktor utama yang memengaruhi tingkat kepatuhan dan akurasi pelaporan pajak (Abdillah et al., 2025) . Oleh karena itu, permasalahan ini mencerminkan adanya kelemahan dalam sistem administrasi perpajakan yang belum terstruktur dengan baik.

Dimensi kritis lainnya adalah ketidakselarasan antara accrual basis yang diterapkan firma dalam pencatatan keuangan dengan cash basis yang secara de facto digunakan klien dalam menentukan waktu pemotongan PPh Pasal 23. Berdasarkan PP No. 94 Tahun 2010 Pasal 15, saat terutang PPh Pasal 23 ditentukan berdasarkan mana yang lebih dahulu terjadi antara tanggal invoice, pembayaran, jatuh tempo, atau kontrak. Namun karena kontrak firma hukum rintisan X tidak mengatur klausul perpajakan secara eksplisit dan klien tidak selalu membayar tepat waktu, maka saat terutang secara praktis sering kali jatuh pada tanggal pembayaran aktual. Hal ini menciptakan kesenjangan antara periode pengakuan pendapatan (saat invoice) dan periode penerimaan bukti potong (saat pembayaran), yang merupakan akar dari permasalahan rekonsiliasi.

Selain itu, kesalahan dalam pencatatan dan penginputan data pajak juga menjadi faktor yang memperburuk proses rekonsiliasi. Kesalahan tersebut dapat terjadi akibat human error, kurangnya pemahaman teknis perpajakan, serta tidak adanya sistem yang terintegrasi antara data keuangan dan data pajak. Ketidaktepatan dalam menentukan dasar pengenaan pajak, tarif, maupun kode pajak dapat menyebabkan perbedaan antara nilai pajak yang dilaporkan dengan nilai yang seharusnya. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kesalahan administratif seperti kesalahan input data, miskomunikasi antar bagian, serta kelalaian dalam proses pencatatan merupakan penyebab utama ketidaksesuaian dalam pelaporan pajak (Sunarti & Wahyudi, 2023) . Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia dan sistem informasi menjadi faktor penting dalam mendukung akurasi rekonsiliasi pajak.

Permasalahan lain yang signifikan adalah perbedaan periode antara pengakuan pendapatan dan waktu pemotongan pajak. Dalam praktiknya, pajak dipotong pada saat pembayaran dilakukan atau ketika penghasilan tersedia untuk dibayarkan, sedangkan pendapatan diakui ketika jasa telah diberikan sesuai prinsip akrual. Perbedaan ini menyebabkan ketidaksinkronan dalam pencatatan antara laporan keuangan dan laporan perpajakan, yang berpotensi menimbulkan perbedaan antar periode pelaporan. Studi menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara waktu pemotongan pajak dan pengakuan pendapatan dapat menyebabkan overpayment atau underpayment pajak dalam satu periode tertentu (Widjaja & Kurniawan, 2026). Hal ini menjadi salah satu sumber utama permasalahan dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23.

Secara keseluruhan, permasalahan dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X merupakan hasil dari kombinasi faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi ketergantungan pada pihak ketiga dalam sistem withholding tax, sedangkan faktor internal mencakup keterbatasan sistem administrasi, kurangnya integrasi data, serta kesalahan dalam pencatatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses rekonsiliasi belum berjalan secara efektif dan masih memerlukan perbaikan yang bersifat sistematis. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa implementasi sistem pemotongan pajak sering menghadapi kendala administratif dan operasional yang memengaruhi akurasi serta kepatuhan pelaporan pajak (Sunarti & Wahyudi, 2023). Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan yang terintegrasi untuk meningkatkan kualitas rekonsiliasi pajak pada perusahaan.

Analisis Dampak terhadap Pelaporan SPT dan Manajemen keuangan

Permasalahan dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 memberikan dampak yang signifikan terhadap akurasi pelaporan SPT, khususnya dalam pengakuan kredit pajak. Ketidaksesuaian antara data internal perusahaan dengan data dari pihak pemotong menyebabkan adanya perbedaan dalam jumlah pajak yang dapat dikreditkan, sehingga berpotensi menimbulkan koreksi fiskal atau pembetulan SPT. Kondisi ini menunjukkan bahwa akurasi pelaporan pajak sangat bergantung pada kesesuaian data antar pihak yang terlibat dalam sistem withholding tax. Penelitian menunjukkan bahwa ketidaksinkronan antara data perusahaan dan data pemotong dapat memengaruhi besaran kewajiban pajak yang dilaporkan dalam SPT Tahunan (Widjaja & Kurniawan, 2026). Dengan demikian, kualitas rekonsiliasi menjadi faktor krusial dalam memastikan keakuratan pelaporan pajak.

Data empiris dari firma hukum rintisan X memperkuat temuan teoritis ini. Pada tahun 2023, cakupan kredit PPh 23 terhadap total pendapatan hanya mencapai sekitar 50%, yang berarti separuh dari pendapatan tidak memiliki dukungan bukti potong yang dapat dikreditkan. Kondisi ini meningkat menjadi 54% pada tahun 2024 dan 67,98% pada tahun 2025, namun masih menyisakan celah yang cukup besar. Peningkatan nilai SPT Tahunan dari Rp97.652.280 (2023) menjadi Rp141.196.550 (2024) dan Rp225.528.820 (2025) menunjukkan beban pajak yang semakin meningkat seiring pertumbuhan pendapatan, namun tidak diimbangi dengan peningkatan proporsi kredit pajak yang setara.

Selain berdampak pada akurasi pelaporan, permasalahan rekonsiliasi juga meningkatkan risiko sanksi administratif yang timbul akibat keterlambatan atau kesalahan dalam pelaporan pajak. Kepatuhan pajak tidak hanya ditentukan oleh ketepatan waktu pembayaran, tetapi juga oleh kesesuaian antara perhitungan, pemotongan, dan pelaporan pajak.

Ketika rekonsiliasi tidak dilakukan secara optimal, potensi kesalahan dalam pelaporan menjadi lebih tinggi, yang dapat berujung pada penerbitan surat tagihan pajak atau sanksi administrasi lainnya. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketidakpatuhan dalam pemotongan dan pelaporan PPh Pasal 23 dapat menimbulkan sanksi serta menurunkan tingkat kepatuhan perusahaan secara keseluruhan (Abdillah et al., 2025). Hal ini menegaskan bahwa rekonsiliasi pajak memiliki peran penting dalam menjaga kepatuhan formal perusahaan.

Dari sisi manajemen keuangan, sistem PPh Pasal 23 memberikan implikasi langsung terhadap arus kas perusahaan. Pada saat penerimaan pendapatan, pajak telah dipotong oleh pihak pemberi penghasilan, sehingga kas yang diterima perusahaan menjadi lebih kecil dari nilai bruto transaksi. Namun, manfaat dari kredit pajak tersebut baru dapat dirasakan ketika bukti potong diterima dan diakui dalam pelaporan pajak. Kondisi ini menciptakan jeda waktu antara pengurangan kas dan pemanfaatan kredit pajak, yang pada akhirnya memengaruhi likuiditas perusahaan. Dalam perspektif manajemen keuangan, kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan sementara dalam arus kas yang harus dikelola secara hati-hati agar tidak mengganggu operasional perusahaan.

Bukti nyata dari dampak ini terlihat dari pola injeksi modal yang berulang. Pada tahun 2023, injeksi dilakukan dua kali senilai total Rp300 juta di penghujung tahun. Pada tahun 2024, tujuh kali injeksi dengan total Rp584.250.000 menunjukkan frekuensi tekanan likuiditas yang lebih tinggi. Pada tahun 2025, pola injeksi yang terkonsentrasi di bulan April bertepatan dengan pembayaran SPT Tahunan mengonfirmasi bahwa kewajiban pajak akhir tahun—yang diperparah oleh ketidakefektifan kredit PPh 23 menjadi pemicu utama kebutuhan dana tambahan. Kondisi ini sejalan dengan konsep manajemen kas yang dikemukakan oleh Murwanto et al. (2013), bahwa ketidakmampuan mengoptimalkan saldo kas dan kredit yang tersedia akan memicu kebutuhan pendanaan eksternal yang tidak efisien.

Ketidakesesuaian waktu antara pemotongan pajak dan pengakuan pendapatan juga memperbesar potensi ketidakseimbangan dalam manajemen keuangan. Dalam praktiknya, pajak dipotong pada saat pembayaran dilakukan, sedangkan pendapatan diakui berdasarkan prinsip akrual ketika jasa telah diberikan. Perbedaan ini menyebabkan kredit pajak tidak selalu dapat dimanfaatkan dalam periode yang sama dengan pengakuan pendapatan. Akibatnya, perusahaan berpotensi mengalami overpayment atau underpayment pajak pada akhir periode pelaporan, yang berdampak langsung pada posisi keuangan perusahaan. Studi menunjukkan bahwa perbedaan periode antara pemotongan pajak dan pengakuan pendapatan dapat menyebabkan fluktuasi kewajiban pajak serta memengaruhi stabilitas keuangan perusahaan (Widjaja & Kurniawan, 2026).

Secara keseluruhan, dampak permasalahan rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 tidak hanya terbatas pada aspek administratif pelaporan SPT, tetapi juga memiliki implikasi yang luas terhadap kondisi keuangan perusahaan, khususnya manajemen keuangan. Ketidakpastian dalam pengakuan kredit pajak menyebabkan terganggunya stabilitas arus kas serta meningkatkan risiko kesalahan dalam pelaporan pajak. Kondisi ini sejalan dengan temuan bahwa kelemahan dalam sistem administrasi dan pengelolaan pajak dapat memengaruhi kinerja keuangan serta kepatuhan perusahaan secara keseluruhan (Abdillah et al., 2025). Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam sistem rekonsiliasi agar dampak negatif terhadap pelaporan dan keuangan perusahaan dapat diminimalkan.

Rekomendasi Perbaikan Sistem Manajemen Perpajakan

Perbaikan sistem manajemen perpajakan pada firma hukum rintisan X perlu dilakukan secara komprehensif dengan memperhatikan seluruh fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Salah satu langkah utama yang dapat dilakukan adalah penyusunan prosedur operasional standar (standard operating procedure) khusus untuk proses rekonsiliasi PPh Pasal 23. Prosedur ini diperlukan agar setiap transaksi yang berkaitan dengan pemotongan dan penerimaan pajak dapat dicatat secara konsisten dan terdokumentasi dengan baik. Dengan adanya standar prosedur yang jelas, perusahaan dapat meminimalkan kesalahan administratif serta meningkatkan akurasi pelaporan pajak. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menekankan bahwa sistem administrasi yang terstruktur menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepatuhan dan efektivitas pengelolaan pajak perusahaan (Abdillah et al., 2025)

Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem monitoring bukti potong yang terstruktur dan terdokumentasi secara sistematis. Sistem ini dapat berupa daftar tracking yang mencatat status penerimaan bukti potong dari setiap klien, termasuk waktu penerimaan dan kesesuaian nilai pajak yang dipotong. Dengan adanya sistem monitoring yang baik, perusahaan dapat mengidentifikasi secara dini adanya keterlambatan atau kekurangan dokumen, sehingga proses rekonsiliasi dapat dilakukan dengan lebih akurat dan tepat waktu. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kelemahan dalam pengelolaan dokumen dan administrasi pajak merupakan salah satu penyebab utama ketidaksesuaian data dan rendahnya kepatuhan pajak (Abdillah et al., 2025). Oleh karena itu, penguatan sistem monitoring menjadi langkah strategis dalam memperbaiki proses rekonsiliasi.

Secara khusus, diperlukan mekanisme rekonsiliasi periodik antara pendapatan yang diakui secara accrual basis dengan bukti potong yang diterima, guna mengidentifikasi secara dini adanya selisih yang perlu ditindaklanjuti. Mekanisme ini dapat berupa rekonsiliasi bulanan antara daftar invoice yang diterbitkan dengan rekapitulasi bukti potong yang diterima, sehingga potensi ketidaksesuaian dapat dideteksi jauh sebelum periode pelaporan SPT Tahunan.

Sebagai mitigasi jangka pendek, pembentukan dana cadangan pajak (tax reserve) berdasarkan estimasi kasar kewajiban pajak akhir tahun setelah dikurangi estimasi kredit PPh Pasal 23 sangat direkomendasikan. Pendekatan ini sejalan dengan saran konsultan pajak firma (N3) dan dapat mencegah tekanan likuiditas yang berulang seperti yang terjadi selama periode 2023–2025.

Penerapan sistem informasi terintegrasi juga menjadi solusi penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen perpajakan. Sistem seperti Enterprise Resource Planning (ERP) memungkinkan integrasi antara data keuangan dan data perpajakan, sehingga mempermudah proses pencatatan, pelaporan, dan rekonsiliasi pajak secara real-time. Dengan adanya sistem terintegrasi, risiko kesalahan akibat human error dapat diminimalkan dan transparansi data dapat ditingkatkan melalui adanya audit trail yang jelas. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan sistem ERP dalam pengelolaan perpajakan mampu meningkatkan efisiensi operasional serta akurasi pelaporan pajak perusahaan (Ulhaq & Suhartini, 2025). Implementasi sistem ini menjadi relevan bagi firma hukum rintisan X untuk meningkatkan kualitas manajemen pajak yang diterapkan.

Selanjutnya, perusahaan perlu meningkatkan frekuensi tax review menjadi lebih berkala, misalnya bulanan atau triwulanan, dibandingkan hanya dilakukan pada akhir tahun. Evaluasi yang dilakukan secara rutin memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi kesalahan

sejak dini, sehingga dapat segera dilakukan perbaikan sebelum berdampak pada pelaporan SPT Tahunan. Pengendalian yang bersifat preventif ini lebih efektif dibandingkan pengendalian yang bersifat reaktif. Penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan merupakan salah satu faktor utama dalam menjaga kepatuhan pajak dan mengurangi risiko kesalahan pelaporan (Sunarti & Wahyudi, 2023) . Dengan demikian, peningkatan frekuensi tax review menjadi langkah penting dalam memperkuat sistem pengendalian internal perusahaan.

Secara keseluruhan, rekomendasi yang diberikan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem manajemen perpajakan pada firma hukum rintisan X, baik dari aspek administratif maupun operasional. Implementasi prosedur yang terstandarisasi, sistem monitoring yang terstruktur, pemanfaatan teknologi informasi, serta penguatan pengendalian internal diharapkan dapat meminimalkan risiko kesalahan pelaporan dan meningkatkan akurasi rekonsiliasi pajak. Kondisi ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap stabilitas manajemen keuangan serta kepatuhan perpajakan perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa penguatan sistem internal dan strategi manajemen pajak yang tepat dapat meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan serta kepatuhan wajib pajak badan (Abdillah et al., 2025) .

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai sistem manajemen perpajakan atas rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Sistem manajemen perpajakan PPh Pasal 23 pada firma hukum rintisan X telah berjalan melalui tahapan tax planning, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Namun demikian, implementasinya belum optimal karena masih terdapat keterbatasan dalam struktur organisasi, sistem administrasi, serta pengendalian yang belum dilakukan secara berkelanjutan. Ketergantungan terhadap pihak eksternal seperti klien dan konsultan pajak juga menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas sistem manajemen perpajakan yang diterapkan. Permasalahan dalam rekonsiliasi kredit pajak PPh Pasal 23 berdampak langsung terhadap pelaporan SPT dan stabilitas manajemen keuangan perusahaan. Ketidaksesuaian data, keterlambatan bukti potong, serta perbedaan periode antara pengakuan pendapatan dan pemotongan pajak menyebabkan potensi pembetulan SPT, risiko sanksi administratif, serta ketidakseimbangan arus kas akibat keterlambatan pengakuan kredit pajak. Upaya perbaikan sistem manajemen perpajakan diperlukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan kredit pajak PPh Pasal 23 dan meminimalkan kesalahan pelaporan di masa mendatang. Perbaikan tersebut meliputi penyusunan prosedur operasional standar, penguatan sistem monitoring bukti potong, penerapan sistem informasi terintegrasi, serta peningkatan frekuensi tax review secara berkala untuk meningkatkan akurasi dan kepatuhan perpajakan.

REFERENSI

- Abdillah, F., Agustina, A. N., & Wahyuni, S. (2025). ANALISIS KEPATUHAN WAJIB PAJAK DALAM PEMOTONGAN DAN PENYETORAN PPH PASAL 23 PADA PERUSAHAAN JASA DI INDONESIA. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 18(1), 111–120.
- Anasta, L., Tarmidi, D., Harnovinsah Temalagi, S., Oktris, L., & Dwianika, A. (2023). *Manajemen Pajak: Teori, Strategi & Implementasi*. Salemba Empat.

- Biro Fasilitasi Kebijakan Energi dan Persidangan. (2023). Outlook Energi Indonesia.
- Fathoni, M. I. (2024). The Tax Landscape of Split Contracts in Engineering, Procurement, and Construction (EPC) Investments: An In-Depth Study. In *Syntax Admiration* (Vol. 5, Issue 8).
- Griffin, R. W. (2013). *Management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Hermawan, S., & Amirullah, M. S. (2016). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif & Kualitatif*. Media Nusa Creative.
- IAI (Ikatan Akuntan Indonesia). (2019). Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 23: Pendapatan. Dewan Standar Akuntansi Keuangan IAI.
- Indonesia, P. R. (2007). *Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan*. Undang-undang nomor, 28.
- Karayan, J. E., & Swenson, C. W. (2007). *Strategic Business Tax Planning Second Edition*. <http://www.wiley.com/go/permissions>.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., Warfield, T. D., Wiecek, I. M., & McConomy, B. J. (2019). *Intermediate Accounting, Volume 2*. John Wiley & Sons.
- Miles, B. M., Huberman, M. A., & Saldaña, J. (1994). *Qualitative-Data-Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Nazarkhan, Y. (2003). *Mengenal Kontrak Konstruksi di Indonesia* (Vol. 1). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ningrum, E. P., & Amartia, G. (2022). Analysis of calculation, recording and withholding of Article 23 income tax on freight forwarding services (case study at PT. Freight Cargo Logistics). *Proceedings of the 2nd International Conference on Entrepreneurship (IconEnt)*, 62–63.
- Nugraha, R. W., & Dwiana, Y. C. (2023). Analisis dan Implementasi Sistem Informasi Akuntansi Menggunakan Metode Accrual Basis (Studi Kasus: CV Satu Holiday Tour dan Travel Bandung). *Jurnal Akuntansi*, 15(1), 28-37.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2017). *Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version 2017 (Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version)*. OECD. https://doi.org/10.1787/mtc_cond-2017-en
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2018). *Additional Guidance on the Attribution of Profits to Permanent Establishments, BEPS Action 7*. www.oecd.org/tax/beps/additional-guidance-attribution-of-profits-to-a-permanent-establishment-under-beps
- Pohan, C. A. (2013). *Manajemen Perpajakan: Strategi Perencanaan Pajak dan Binsis Edisi Revisi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Risal, M. (2023). Cash Basis Vs Accrual Basis Dalam Pengambilan Keputusan Pada Entitas Syariah. *Jurnal Sosial Teknologi*, 3(5), 419-425.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Prentice Hall.
- Rusydi, K. M., & Kusumawati, A. (2010). Manajemen Perpajakan dan Analisa Deteksi Dini terhadap Tax Evasion Melalui Metode Benchmark. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8.
- Saptono, P. B. (2016). *Manajemen Pajak: Teori dan Aplikasi* (2nd ed.). PT Pratama Indomitra Konsultan.
- Sastrodiharjo, I., & Mukti, A. H. (2024). Exploring the intricacies of tax planning: a novel insight from the Indonesian context. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2348709>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (11th ed.). John Wiley & Sons.
- Scholes, M. S., Wolfson, M. A., Erickson, M., Hanlon, M., Maydew, E. L., & Shevlin, T. (2016). *Taxes and Business Strategy : a Planning Approach* (5th ed.). Pearson Education Limited.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis* (6th ed.). Salemba Empat.
- Soesetio, Y., Siswanto, E., Istanti, L. N., & Subagyo, S. (2022). Accrual-based vs cash-based accounting in affecting underpricing phenomenon: Evidence from emerging country. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 240-254.
- Sunarti, & Wahyudi, R. N. (2023). Analisis penerapan withholding tax system terhadap pemotongan pajak penghasilan Pasal 23 pada PT. Adi Sarana Armada Tbk Cabang Makassar.
- Ulhaq, R. D., & Suhartini, D. (2025). Analysis of SAP implementation for withholding tax 23 reimbursement process at PT TPS. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 18(2), 223–237.
- Widjaja, J. E., & Kurniawan, S. (2026). Revisiting justice in income tax Article 23 withholding and corporate income recognition. *Mimbar Keadilan*, 19(1), 137–148. <https://doi.org/10.30996/mk.v19i1.13109>
- Wulandari, T., Saputri, N. A. A., Laili, R. F. N., Fitriani, S. N., & Mustoffa, A. F. (2023). Pengakuan dan pengukuran pendapatan berdasarkan PSAK No. 23: Pengakuan dan pengukuran pendapatan berdasarkan PSAK No. 23. *Jurnal Bina Akuntansi*, 10(1), 257-267.