

Analisis *Compliance Risk Management* (CRM) dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Badan pada KPP Pratama Depok Cimanggis

Oleh :

Fadel Mirojd Muhammad¹

Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat, Indonesia

fadel.mirojdm@gmail.com

Dahlia Sari²

Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat, Indonesia

dahlia-s@ui.ac.id

Info Article :

Diterima : 20 Nov 2023

Direview : 27 Nov 2023

Disetujui : 30 Nov 2023

Co Author *fadel.mirojdm@gmail.com

ABSTRACT

Implementation of Compliance Risk Management (CRM) is one of the efforts of the Director General of Taxes to increase tax compliance. The purpose of the study was to analyze the implementation of CRM in improving corporate taxpayer compliance at the Depok Cimanggis Primary Tax Service Office. Research using qualitative methods with data collection through interviews. Taxpayer compliance is analyzed based on SE-24 / PJ / 2019 and William Dunn's policy criteria. Based on the analysis, it is concluded that all stages of CRM implementation have been carried out, but the results have not been maximized because there are several obstacles; taxpayers have not complied with paying taxes because they do not understand the importance of paying taxes and there is equal treatment for those who are compliant and non-compliant in paying taxes. There have been many taxpayers registered but have not shown compliance in paying taxes so that the realization of tax revenue has not been as expected.

Keywords: *Compliance Risk Management (CRM), Taxpayer Compliance*

ABSTRAK

Implementasi *Compliance Risk Management* (CRM) merupakan salah satu upaya Dirjen Pajak dalam meningkatkan kepatuhan pajak. Tujuan penelitian ini adalah guna menganalisis implementasi CRM dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak badan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Depok Cimanggis. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data primer berupa wawancara. Kepatuhan wajib pajak dianalisis dengan berpedoman pada SE-24/PJ/2019 dan kriteria kebijakan William Dunn. Berdasarkan analisis disimpulkan bahwa seluruh tahapan implementasi CRM telah dilaksanakan, namun hasilnya belum maksimal karena terdapat beberapa hambatan; wajib pajak belum patuh membayar pajak dikarenakan belum memahami pentingnya membayar pajak dan adanya perlakuan yang sama bagi yang patuh dan tidak patuh dalam membayar pajak. Telah banyak wajib pajak yang terdaftar namun belum menunjukkan kepatuhan dalam membayar pajak sehingga realisasi penerimaan pajak belum seperti yang diharapkan.

Kata Kunci: *Compliance Risk Management (CRM), Kepatuhan Wajib Pajak*

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pajak berperan sebagai sumber utama pendapatan pemerintah untuk mendukung pembangunan dan pertumbuhan yang inklusif. Tingkat kepatuhan Wajib Pajak (WP) dalam membayar pajak dapat ditingkatkan melalui manajemen risiko kepatuhan WP yang dikenal

sebagai *Compliance Risk Management* (CRM). Salah satu isu yang muncul adalah kurangnya kesadaran dalam memenuhi hak dan kewajiban WP, terutama WP badan. WP masih belum sepenuhnya mematuhi aturan yang mengharuskan mereka mendaftarkan diri sebagai WP, seperti yang terlihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Wajib Pajak Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Depok Cimanggis Tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah WP Badan Terdaftar	Jumlah WP Badan Patuh	Jumlah WP Badan Tidak Patuh	Perbandingan Kepatuhan (%)
2019	13.825	3.067	10.758	22,18
2020	14.895	3.421	11.474	22,97
2021	16.648	3.656	12.992	21,96

Sumber: AR KPP Pratama Depok Cimanggis, 2022

Ketidakpatuhan WP tersebut terjadi dikarenakan WP tersebut baru terdaftar. Meskipun jumlah WP yang terdaftar terus meningkat, ini tidak mencerminkan peningkatan dalam kepatuhan WP badan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman WP tentang pentingnya membayar pajak. Hasil penelusuran awal menunjukkan bahwa

WP ini belum menerima himbuan atau edukasi yang memadai untuk melaporkan Surat Pemberitahuan (SPT) tepat waktu, dan mereka juga belum menerima pemberitahuan yang cukup mengenai pelaporan SPT tepat waktu. Adapun Data Target dan Realisasi Penerimaan Pajak pada tahun 2019-2021 di KPP Pratama Depok Cimanggis.

Tabel 2. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Depok Cimanggis Tahun 2019-2021

Tahun	Target	Realisasi	Persentase	Kategori
2019	1.457.872.357.000	1.143.066.311.875	78,41%	Cukup efektif
2020	1.966.279.502.000	1.020.673.813.623	51,91%	Kurang efektif
2021	2.052.593.685.000	1.042.120.149.142	50,77%	Kurang efektif

Sumber: AR KPP Pratama Depok Cimanggis, 2022

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa pada tahun 2019-2021 Penerimaan Pajak Penghasilan di KPP Pratama Depok Cimanggis mengalami penurunan. Pada 2020 mengalami penurunan. Berdasarkan kategori dirjen pajak pada tahun 2019 dapat dinyatakan cukup efektif sedangkan pada dua tahun berikutnya yaitu pada tahun 2020 dan tahun 2021 termasuk dalam kategori kurang efektif.

Dengan adanya fenomena perbedaan antara target dan realisasi penerimaan pajak sehingga perlu ditelusuri lebih lanjut identifikasi penyebab utama ketidakpatuhan wajib pajak pada KPP Pratama Cimanggis Depok serta rekomendasi bagaimana tindak lanjut mengatasinya. Dalam teori kepatuhan pajak, diungkapkan bahwa pada dasarnya tidak ada Wajib Pajak (WP) yang secara sukarela ingin membayar pajak. Bagi negara, pajak adalah sumber pendapatan yang sangat penting digunakan untuk mendanai pengeluaran

pemerintah. Namun, dari sudut pandang perusahaan, pajak dianggap sebagai beban yang dapat mengurangi laba bersih (Suandy, 2016). Salah satu metode untuk mengidentifikasi tingkat kepatuhan WP adalah melalui manajemen risiko kepatuhan, yang disebut *Compliance Risk Management* (CRM). Hasil data dari proses CRM digunakan sebagai dasar untuk menerbitkan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dan memperluas daftar WP yang terdaftar.

Hasil penelitian Diamendia (2021) dan Kislina *et.al.*, (2022) bahwa CRM bermanfaat sehingga ada perbedaan perlakuan bagi WP yang patuh dan tidak patuh dan CRM mengurangi resiko kepatuhan. Penelitian Astuti dan Gunadi (2021) bahwa pemeriksaan pajak dengan CRM dapat meningkatkan kepatuhan WP Badan. Evaluasi penerapan CRM menggunakan indikator William Dun yaitu efektivitas, efisiensi, pemerataan, kecukupan, responsivitas dan ketepatan dapat

meningkatkan kepatuhan WP. Bertolak belakang dengan hasil penelitian Sukada (2020), Misbahudin (2021) bahwa CRM kurang akurat meningkatkan kepatuhan WP dan penerimaan pajak. Rumusan dan tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana implementasi CRM berdasarkan kriteria efektivitas, Efisien, kecukupan, perataan, responsivitas dan kelayakan dalam meningkatkan wajib pajak badan pada KPP Pratama Depok Cimanggis dengan membahas isu implementasi CRM fungsi eksistifikasi, fungsi pemeriksaan dan pengawasan serta fungsi pengahihan pajak dalam meningkatkan kepatuhan WP dengan menggunakan indikator William Dunn

KAJIAN PUSTAKA

Compliance Risk Management (CRM)

Compliance Risk Management (CRM) dapat dijelaskan sebagai proses pengelolaan risiko ketidakpatuhan Wajib Pajak (WP) yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur oleh Direktorat Jendral Pajak (DJP). Landasan hukum CRM diatur melalui Keputusan Menteri Keuangan No. 974/KMK.01/2016, dimana CRM merupakan inisiatif strategis yang masuk dalam rencana strategis DJP maupun dalam upaya reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan.

Menurut Dunn (2018) Pengukuran penelitian menggunakan enam indikator sebagai berikut:

- a) Efektivitas (*effectiveness*) berasal dari istilah “efektif” yang menggambarkan pencapaian keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b) Efisiensi (*efficiency*) merupakan jumlah usaha yang diperlukan untuk mendapatkan atau menghasilkan tingkat efektivitas.
- c) Kecukupan (*adequacy*) merupakan sejauh mana dampak dari suatu kebijakan atau program yang diterapkan mampu secara tepat dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi.
- d) perataan (*equality*) merupakan bagaimana cara distribusi hasil dan upaya diantara berbagai kelompok dalam masyarakat.
- e) responsivitas (*responsiveness*) merupakan bagian dari evaluasi untuk menentukan apakah hasil kebijakan atau program yang diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan, nilai atau preferensi kelompok yang terlibat dalam kebijakan tersebut.
- f) kelayakan (*appropriateness*), merupakan kriteria evaluasi untuk menentukan apakah tujuan suatu kebijakan dapat memberikan manfaat secara komprehensif kepada masyarakat.

Kepatuhan Wajib Pajak

Kepatuhan Wajib Pajak (WP) adalah kesadaran seseorang untuk mematuhi kewajibannya dalam mengisi formulir pajak dan menghitung jumlah pajak yang seharusnya dibayarkan dengan benar. Kepatuhan WP dapat dilihat dari sejauh mana seseorang patuh dalam melakukan pendaftaran, ketaatan dalam mengirimkan kembali Surat Pemberitahuan Pajak (SPT), dan kepatuhan dalam proses penghitungan dan pembayaran pajak yang seharusnya (Rahayu dan Suhayati, 2013) Manfaat Kepatuhan Wajib Pajak

Menurut Chairil (2017), Indikator kepatuhan Wajib Pajak (WP) yang dapat digunakan sebagai parameter adalah sebagai berikut:

- 1) Kepatuhan dalam Mendaftarkan Diri sebagai Wajib Pajak.
- 2) Kepatuhan dalam Penyampaian Surat Pemberitahuan.
- 3) Kepatuhan dalam Pelaporan yang benar (atas Perhitungan dan Pembayaran Pajak Terutang).
- 4) Kepatuhan dalam Pembayaran (atas Tunggakan Pajak Akhir Tahun).

Penerimaan Pajak

Pengertian Penerimaan Pajak menurut UU Nomor 4 Tahun 2014 Pasal 1 Angka 3 UU Nomor 4 Tahun 2014, adalah: “Penerimaan perpajakan adalah semua penerimaan negara yang terdiri atas pajak dalam negeri dan pajak perdagangan internasional”. Terdapat dua sumber penerimaan pajak yang berada di Indonesia, yaitu penerimaan pajak dari dalam negeri dan penerimaan pajak luar negeri. Menurut Resmi (2017) Pajak dari dalam negeri terbagi menjadi:

- 1) Pajak Penghasilan (PPh) Menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2000 Pajak Penghasilan
- 2) Pajak Pertambahan Nilai (PPN)
- 3) Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM)
- 4) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Menurut Adinur (2016), dalam rangkaian mencapai target penerimaan pajak, sejumlah langkah dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak, meliputi:

- 1) kegiatan ekstensifikasi pajak adalah kegiatan yang dilakukan untuk menambah jumlah Wajib Pajak terdaftar dengan administrasi Direktorat Jenderal Pajak dengan cara memberikan Nomor Pokok Wajib Pajak atau NPWP.

- 2) kegiatan intensifikasi pajak adalah kegiatan penggalan potensi pajak dari WP yang telah terdaftar atau telah memiliki NPWP.

Penerimaan Pajak Penghasilan

Menurut undang-undang nomor 36 tahun 2008 ayat (1) pajak penghasilan pasal 25 badan merupakan penerimaan yang bersumber dari angsuran pajak dalam tahun berjalan yang dibayar oleh Wajib Pajak (WP) dan dilaksanakan setiap bulannya dan penerimaan pajak menurut pasal 29 badan merupakan pelunasan atas pajak yang dilakukan sebelum surat pemberitahuan pajak penghasilan disampaikan. Menurut Mardiasmo (2016), Wajib dikenai pajak atas penghasilan yang diterima dan diperolehnya selama satu tahun pajak untuk penghasilan dalam bagian tahun pajak apabila kewajiban pajak subjektif nya dimulai atau berakhir dalam tahun pajak.

Indikator Penerimaan Pajak Penghasilan menurut Kuncoro (2013) adalah:

- 1) Target penerimaan pajak penghasilan
- 2) Realisasi penerimaan pajak penghasilan

Tinjauan Pajak Penghasilan Badan

Menurut Ilyas et. al., (2013), pengertian Pajak Penghasilan (PPH) adalah pajak yang dikenakan terhadap subjek pajak penghasilan atas penghasilan yang diterima atau diperolehnya dalam tahun pajak. Subjek pajak yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam undang-undang No. 36 tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan (PPH) Disebut wajib pajak

SE-24/PJ/2019

Analisis Implementasi *Compliance Risk Management* dalam Kegiatan Ekstensifikasi, Pengawasan, Pemeriksaan, dan Penagihan. Berdasarkan Surat Edaran Dirjen Pajak Nomor SE-24/PJ/2019, adalah sebagai berikut:

- a) Implementasi CRM fungsi ekstensifikasi,
- b) Implementasi CRM fungsi pemeriksaan dan pengawasan Wajib Pajak,
- c) Implementasi CRM dalam kegiatan penagihan pajak dengan surat paksa,

Penelitian Sebelumnya

Hasil Penelitian Dwiansyah (2019) menunjukkan bahwa di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ilir Barat belum sepenuhnya menerapkan sistem *Compliance Risk Management* (CRM), karena masih banyaknya Wajib Pajak (WP) yang belum mendaftarkan diri untuk diberikan Nomor

Pokok Wajib Pajak (NPWP). Hasil penelitian Sukada (2020) ditemukan bahwa penggunaan data dari sistem *Compliance Risk Management* (CRM) kurang tepat dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak (WP), diperlukan pendekatan kebijakan yang lebih menekankan pada pendidikan kepada WP mengenai kewajiban pendaftaran, daripada hanya mengandalkan sanksi perpajakan. Sementara itu, peningkatan kewenangan petugas pajak dan tingkat kepercayaan WP terhadap petugas pajak dapat berdampak positif pada tingkat kepatuhan WP dalam mendaftarkan diri. Penelitian yang dilakukan Astuti dan Gunadi (2021) bahwa CRM sebagai proses pengelolaan resiko kepatuhan pajak yang dilakukan oleh Direktorat Jendral Pajak (DJP) dengan membuat pilihan perlakuan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepatuhan secara efektif; sekaligus mencegah ketidakpatuhan berdasarkan perilaku WP dan kapasitas pegawai yang dimiliki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemeriksaan pajak dengan CRM dapat meningkatkan kepatuhan WP Orang Pribadi dan WP Badan. Evaluasi penerapan CRM menggunakan 6 (enam) indikator dari William Dun yaitu: efektivitas, efisiensi, kecukupan, perataan, responsivitas dan kelayakan.

Nabila dan Fitrianti (2021) Dalam penelitiannya mengevaluasi CRM Fungsi penagihan sebagai *decision support system* dalam kegiatan penagihan di Dirjen Pajak dengan metode *usability inquiry*. Hasil penelitian CRM sebagai *trigger*, bukan alat pengambilan keputusan utama. Sebab, CRM fungsi penagihan masih memiliki banyak kekurangan dalam hal efektivitas, efisiensi, dan akurasi yang utamanya disebabkan oleh pemutakhiran data yang lambat. Segi positifnya CRM fungsi penagihan telah memiliki *understandability*, *operability*, dan *learnability* yang cukup memadai. Penelitian Misbahudin dan Mustaruddin (2021) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Aplikasi Administrasi Pajak, CRM dan Pengawasan WP sebagai *intervening* Terhadap Kepatuhan Pajak WP di KPP di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan CRM berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepatuhan Pajak. CRM berpengaruh positif dan signifikan justru terhadap pengawasan pajak. Lebih lanjut bahwa yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepatuhan pajak adalah Pengawasan dan Aplikasi administrasi. Diamendia dan Setyowati (2021) mendeskripsikan tentang bagaimana mekanisme penerapan model *Compliance Risk Management* (CRM) fungsi

pengawasan dan tingkat keberhasilannya dalam memungut penerimaan pajak badan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan CRM membawa hasil yang praktis, terutama dalam menjalankan fungsi pengawasan bagi petugas pajak secara optimal. Namun di sisi lain, penerimaan pajak sejak tahun 2020 hingga 2021 masih jauh mencapai target penerimaan yang diharapkan.

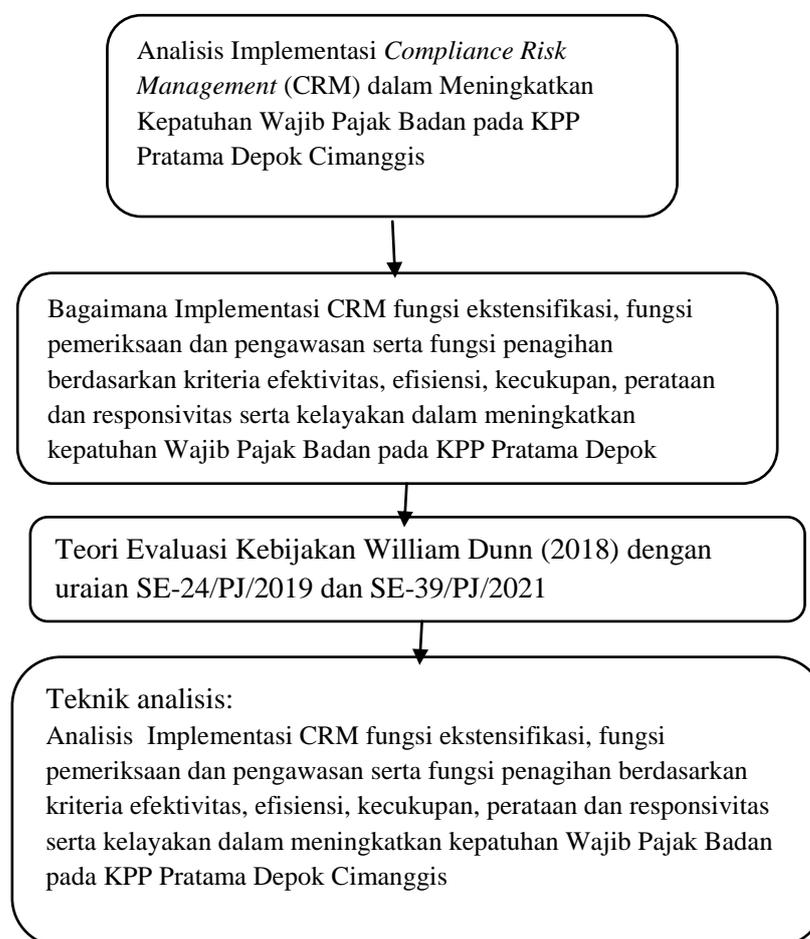
Lebih lanjut bahwa Direktorat Jendral Pajak (DJP) melalui kebijakan CRM mampu meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak (WP) dan penerimaan pajak serta mengurangi biaya penagihan. Pengawasan dan pemeriksaan difokuskan kepada WP yang tidak patuh; yang telah dianalisis menggunakan analisis prioritas berbasis *big data analytics* dengan mengolah data menggunakan *algoritma machine learning* melalui aplikasi *aproweb*. Diharapkan dengan adanya profil WP berdasarkan tingkat risiko, instansi pajak dapat meningkatkan pengawasan dan memberikan insentif kepada WP yang patuh, memberikan pemahaman peraturan kepada WP yang tidak patuh; yang melakukan kesalahan karena kurangnya pemahaman terhadap peraturan perpajakan, dan bertindak tegas terhadap WP yang dengan sengaja melakukan penghindaran pajak, serta melakukan evaluasi terhadap implementasi CRM.

Hayati *et.al.*, (2022) mendeskripsikan mekanisme penerapan model CRM fungsi pengawasan dan tingkat keberhasilannya terhadap penerimaan pajak badan. Menggunakan gambaran Peta Risiko Kepatuhan yang menampilkan keseluruhan WP Badan dengan mengkategorikannya kedalam beberapa tingkat risikonya. Hal ini diharapkan dapat memberikan keadilan dan pemerataan fungsi pengawasan yang dilakukan oleh petugas pajak terhadap seluruh Wajib Pajaknya Selanjutnya penelitian Kislina, *et.al.*, (2022) mengungkapkan bahwa penerapan CRM memiliki dampak positif, terutama pada proses sebelum pemeriksaan pajak. CRM dapat membantu menetapkan prioritas berdasarkan tingkat risiko pajak. Dengan terbitnya CRM oleh OECD bermanfaat sebagai panduan dalam mengurangi tingkat risiko kepatuhan wajib pajak. Penggunaan komputerisasi khususnya bidang perpajakan audit; dapat membantu sistem pemeriksaan pajak, sebelum dan sesudah pelaksanaan model CRM; serta menilai dampaknya. CRM akan menciptakan

proses kerja DJP yang mendorong kepatuhan WP serta menciptakan kepastian, menjamin beban pajak yang akan didistribusikan secara lebih adil kepada seluruh WP.

Penelitian Rizal dan Maradona (2022) bahwa *Compliance Risk Management (CRM)* digunakan pada level kantor pusat direktorat pemeriksaan dan penagihan; sebagai mitigasi atas daftar sasaran prioritas pemeriksaan yang diajukan oleh masing masing kantor pelayanan pajak. CRM membuat daftar Wajib Pajak (WP) yang nantinya bisa digunakan oleh masing masing petugas pajak sesuai jabatan dan wewenangnya. Dampak positif penggunaan CRM yaitu dapat membantu menyusun audit plan dan audit program yang lebih tepat sasaran, sehingga WP yang diperiksa adalah WP yang benar benar tidak patuh dalam melakukan kewajiban perpajakan. Untuk mencapainya dilakukan himbauan dan konfirmasi oleh *account representative (AR)*. Sedangkan dampak negatif penggunaan CRM adalah membuat pemeriksa pajak terlalu mengandalkan analisa kuantitatif serta potensi pajak belum tentu selaras dengan resiko kepatuhan WP. Penelitian Phinanti dan Tobing (2023) bahwa CRM tidak secara efektif meningkatkan kepatuhan WP. Meskipun demikian, CRM telah berhasil membuat proses menjadi lebih efisien melalui proses *profiling*. Sistem ini lebih efisien bagi petugas pajak dalam memilih target WP yang akan diawasi. Berdasarkan jenis masalah dan solusinya, CRM tidak cukup signifikan untuk menyelesaikan masalah kepatuhan pajak. Untuk mendukung CRM dalam pengawasan di Indonesia, Direktorat Jendral Pajak (DJP) sedang berusaha untuk mengintegrasikan Nomor Induk Kependudukan (NIK) dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP).

Dari beberapa penelitian sebagaimana yang terurai sebelumnya dapat disimpulkan bahwa a) sistem CRM belum diterapkan sepenuhnya karena masih banyak wajib yang belum mendaftarkan diri sehingga belum memiliki NPWP; b) NPWP sebagai sarana administrasi perpajakan berdampak positif terhadap pemilik NPWP yang lebih rendah pembayaran pajaknya c) CRM didesain untuk memerhatikan risiko dasar yang mempengaruhi kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dari setiap WP yaitu kepatuhan pendaftaran, pelaporan, dan pembayaran.



Sumber: Penulis (2023)

Gambar 1. Konseptual *Framework*

METODOLOGI PENELITIAN

Peneilitian ini menggunakan pendekatan penelitian berupa pendekatan deskriptif kualitatif yang menganalisis implementasi CRM dalam meningkatkan kepatuhan WP Badan. Data penelitiannya adalah jumlah WP terdaftar, jumlah WP patuh dan realisasi penerimaan pajak di KPP Pratama Depok Cimanggis. Tehnik analisa menggunakan langkah langkah yaitu menganalisis CRM berdasarkan SE-24/PJ/2019 yang mencakup (1) Implementasi CRM fungsi ekstensifikasi; (2) Implementasi CRM fungsi pemeriksaan dan pengawasan WP; (3) Implementasi CRM kegiatan penagihan dengan surat paksa. Serta langkah berikutnya menganalisis indikator kepatuhan WP menggunakan kriteria William Dunn yaitu (1) efektivitas (*effectiveness*), (2) efisiensi (*efficiency*),

(3) kecukupan (*adequacy*), (4) perataan (*equality*), (5) responsivitas (*responsiveness*), dan (6) kelayakan (*appropriateness*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Implementasi *Compliance Risk Management* Berdasarkan Kriteria William Dunn: Efektivitas

Efektivitas adalah perbandingan antara hasil yang diharapkan dan hasil yang sebenarnya dicapai. Efektivitas mengukur apakah hasil yang diharapkan tercapai setelah kebijakan baru telah diterapkan. Efektivitas penerapan CRM dalam fungsi pengawasan diukur berdasarkan apakah peningkatan kepatuhan merupakan hasil dari penerapan CRM. Berdasarkan Tabel 1.2 Persentase Kepatuhan WP (2019-2021),

menunjukkan adanya peningkatan kepatuhan dari tahun 2019 hingga 2021. Peningkatan kepatuhan tersebut belum menunjukkan bahwa CRM efektif meningkatkan kepatuhan WP. Peningkatan kepatuhan sebaiknya sebanding dengan target penerimaan pajak. Pada Tabel 1.3 menunjukkan bahwa penerimaan pajak kurang efektif dalam 2 tahun terakhir yaitu hanya mencapai 51.91% ditahun 2020 dan 50.77% ditahun 2021. Hal ini menunjukan bahwa kepatuhan WP belum dapat menjamin meningkatnya penerimaan pajak.

Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa ada Wajib Pajak (WP) di KPP Pratama Depok Cimanggis yang telah patuh membayar pajak, namun belumlah menunjukkan bukti bahwa kepatuhan membayar pajak tersebut merupakan hasil dari efektifitas penerapan CRM sepenuhnya, tetapi lebih karena pengawasan dari *account representative* (AR) berdasarkan perilaku kepatuhan WP. Penggolongan WP tersebut yaitu WP yang patuh, WP yang sewaktu-waktu tidak patuh, serta WP yang tidak patuh sama sekali. WP dikatakan Non-Efektif (NE) jika WP dalam kondisi tidak melakukan kegiatan usaha ataupun pekerjaan bebas lainnya dan hanya memiliki penghasilan di bawah PTKP (Penghasilan Tidak Kena Pajak). WP NE ini tidak wajib lapor. Jika WP NE ini telah ada kegiatan usaha baru (kegiatan usaha yang lain) maka WP NE ini harus melakukan laporan dan menyetorkan pajaknya. Artinya WP dengan pendapatan minimum dan atau WP yang memiliki harta banyak namun harta tersebut tidak menghasilkan atas hasil usaha, maka WP tersebut tidak wajib lapor. Implementasi CRM pada KPP Pratama Depok Cimanggis telah diterapkan sejak tiga tahun yang lalu. Namun upaya untuk terus menerus meningkatkan peran CRM, telah dilakukan. Implementasi CRM baru berkembang setelah adanya update kebijakan, contoh perubahan dari kebijakan SE-24/PJ/2019 menjadi SE-39/PJ/2021 (Responden A2, 2023). Program CRM **fungsi pelayanan** yang dilaksanakan oleh KPP Pratama Depok Cimanggis belum sepenuhnya membantu DJP dalam mencapai tujuan strategis organisasi dengan mengarahkan pengambilan keputusan dan prioritas yang lebih tepat. DJP dalam mengatasi tantangan memiliki keterbatasan sumber daya manusia yang ada. CRM dirancang oleh DJP untuk mengidentifikasi risiko dasar dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Risiko-risiko dasar ini mencakup pendaftaran (*registration*), pelaporan (*filing*), pembayaran pajak (*payment*), dan kebenaran pelaporan (*correct reporting*). Staf

Kepatuhan Pajak KPP Pratama Depok Cimanggis belum menjelaskan bahwa CRM **fungsi ekstensifikasi** dapat memberikan hasil analisis preskriptif, sehingga hanya WP yang tidak patuh saja yang akan diperiksa oleh DJP.

CRM memberikan lama waktu yang lebih berkualitas dan sesuai bagi petugas pajak. Contoh pada langkah edukasi **fungsi pengawasan** dilakukan pada jangka waktu tertentu. Efektivitas lama waktu terlihat ketika Wajib Pajak (WP) terindikasi risiko dengan CRM, maka dilakukan pengawasan atas material, apakah WP telah melapor Surat Pemberitahuan (SPT) yang sudah sesuai belum dengan kondisi sebenarnya. Jika data (material) telah turun WP segera mengerjakan laporan dengan waktu kurang dari 14 hari dari terbit dan harus ada tanggapan dari WP. Petugas pajak akan memberikan waktu pada WP dalam 60-90 hari. Jika pada hari ke 90 atau lewat waktu dari 90 hari, tidak ada respon dari WP, maka petugas akan lanjut melakukan pemeriksaan. Dengan adanya SE-05 maka jangka waktu tanggapan dari WP, haruslah sudah terbit himbauan. Jika dalam jangka waktu lebih dari 90 hari WP sudah patuh maka petugas pajak beralih ke WP yang tidak patuh (Responden A1, 2023). CRM menjadi acuan bagi KPP Pratama Depok Cimanggis sebagai tolak ukur dalam meningkatkan jumlah surat pemberitahuan badan yang diterima. Hal ini terlihat dari data pada tahun 2020 meningkat sebanyak 354 atau 11.5% dari tahun 2019 sedangkan tahun 2021 meningkat 589 atau 19.2% dari tahun 2019. Begitu juga dengan WP badan yang terdaftar pada tahun 2020 meningkat sebanyak 1070 WP atau 7.7% dari tahun 2019 sedangkan untuk tahun 2021 meningkat sebanyak 2.823 WP atau 20.4% dari tahun 2019. Ini menunjukkan bahwa CRM merupakan salah satu pengukuran utama pada KPP Pratama Depok Cimanggis. WP pada KPP Pratama Depok Cimanggis telah diberikan tenggang waktu untuk mempersiapkan laporan Surat Pemberitahuan (SPT) nya. Adapun batas waktu dalam pembayaran pajak dan pelaporan SPT-nya, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No. 242/PMK.03/2014 bahwa pelaporan SPT Tahunan Badan Tahun Pajak dalam jangka waktu satu tahun kalender kecuali bila WP menggunakan tahun buku yang tidak sama dengan tahun kalender. Batas waktu pelaporan SPT Tahunan Badan adalah paling lambat empat bulan setelah akhir Tahun Pajak yaitu Tanggal 30 April (pajak.co.id, 2023)

Analisis Implementasi *Compliance Risk Management* berdasarkan kriteria Willian Dunn: Efisiensi

Efisiensi adalah perhitungan biaya layanan terendah atas suatu kebijakan efektifitas tertinggi. Efisiensi penerapan *Compliance Risk Management* (CRM) dalam fungsi pengawasan diukur berdasarkan seberapa besar usaha yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Salah satu upaya untuk menekan biaya untuk patuh pada KPP Pratama Depok Cimanggis adalah dengan melakukan simplifikasi sistem perpajakan, melalui penurunan biaya mulai dari biaya administrasi pemungutan pajak bagi otoritas pajak hingga mengurangi biaya kepatuhan Wajib Pajak (WP). Berdasarkan hasil wawancara disimpulkan bahwa CRM dalam implementasinya terbukti mampu mempermudah terwujudnya kinerja yang dilakukan oleh petugas pajak terutama CRM **fungsi pengawasan**. *Account Representative* (AR) sebagai petugas pajak terjun langsung dalam pelaksanaan pengawasan. Selain efisiensi waktu juga dengan jumlah biaya yang lebih kecil karena fokus pada kategori level resiko yang sama pada pemetaan resiko.

CRM memberikan kemudahan dan waktu yang lebih efisien, dan bisa lebih terfokus pada kategori-kategori level resiko, dengan jumlah biaya yang lebih kecil pada tingkat resiko yang sama di setiap petanya. WP seringkali didatangi pelaksana pemeriksaan atau pelaksana pengawas dalam waktu yang tak tentu (secara acak), atau petugas pengawasan mendatangi WP dengan pengiriman surat pemberitahuan terlebih dahulu, namun tidak terkirim. Dengan adanya *Compliance Risk Management* (CRM) jadwal kapan akan diperiksa telah diketahui lebih dulu dan dikirim melalui email sebelum petugas pemeriksaan atau pengawas mendatangi langsung WP. Dengan demikian efisiensi dapat diukur dari bagaimana informan mengetahui kondisi sesungguhnya dilapangan, sehingga diperoleh kemudahan dalam perolehan data yang berkaitan dengan WP. Dengan bantuan CRM dapat diketahui WP mana yang dapat dipilih yang tepat untuk diawasi. Terkait data WP, dijelaskan dalam SE 05/PJ/2022 bahwa penelitian Kepatuhan Material yang ditindaklanjuti dengan Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan (P2DK) dilaksanakan dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas agar tidak menambah beban kepatuhan WP (*compliance cost*) dan tidak mengganggu kegiatan usaha WP

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan ada beberapa kelemahan yang belum dilakukan dalam mempermudah penilaian *Compliance Risk Management* (CRM) seperti:

- a) Pelayanan optimal. Dengan profil risiko yang makin canggih, pelayanan bisa disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan WP yang bersangkutan. Direktur Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat Dirjen Pajak Syamsul mengatakan pelayanan kepada Wajib Pajak (WP) dapat dilakukan lebih spesifik. Kepada WP yang ingin patuh, pihaknya akan membantu agar mudah dalam melaksanakan kewajiban perpajakan.
- b) Mudah menindak WP tidak patuh. Dengan penerapan CRM, proses pengawasan WP bisa lebih optimal dan mampu memetakan kepatuhan berdasarkan profil kepatuhan WP. Kepada WP yang dengan sengaja menolak untuk melaksanakan kewajibannya, otoritas pajak akan tegas menindak sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c) Lebih adil. Penerapan pengawasan berbasis risiko ini akan membantu Direktur Jendral Pajak (DJP) dalam melayani WP dengan lebih adil dan transparan. CRM juga membawa manfaat bahwa pengelolaan sumber daya secara lebih efektif dan lebih efisien sehingga pada akhirnya dapat membantu mewujudkan kepatuhan yang lebih optimal dan berkelanjutan.
- d) WP dan DJP tak lagi saling curiga. Kondisi yang menghambat terciptanya kepatuhan sukarela yang berkelanjutan. Dalam model lama tersebut semua WP diperlakukan secara seragam, sehingga justru menimbulkan ketidakadilan antara WP patuh dan tidak patuh..

Penerapan CRM merupakan bagian dari program reformasi perpajakan di lingkungan KPP Depok Cimanggis. Program ini merupakan kelanjutan dari amnesti pajak dan transparansi informasi keuangan. Tujuannya, untuk membangun profil risiko WP secara lebih canggih dan akurat. Dengan data profil WP yang lengkap, DJP dapat melakukan pelayanan sekaligus pengawasan kepada WP secara lebih optimal (Responden A2, 2023). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nabila dan Fitrianti (2021) dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa CRM sudah berada pada level "baik" dalam menghemat waktu penggunaannya untuk menentukan prioritas tindakan penagihan, sehingga secara tidak langsung telah

meningkatkan kinerja CRM. Efisiensi membantu meningkatkan kinerja dilihat dari CRM yang membantu mempercepat pembuatan prioritas tindakan penagihan dan CRM selalu menyediakan data yang mutakhir (*up-to-date*) secara berkala. Hasil penelitian yang sama dari Astuti dan Gunadi (2021) bahwa CRM yang dikelola oleh Dirjen Pajak dapat lebih efisien, pihak KPP terbantuan dengan adanya data *Tax amnesty* yang dilaporkan sukarela oleh WP; sehingga pihak KPP hanya perlu menganalisa dalam penentuan risiko WP dan menjalankan CRM yang dapat meningkatkan kepatuhan WP.

Analisis Implementasi *Compliance Risk Management* berdasarkan kriteria Willian Dunn: Kecukupan

Kecukupan adalah sejauh mana dampak dari kebijakan yang diterapkan mampu secara tepat menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Kecukupan diukur dari masalah dan bagaimana solusi yang diperoleh. Dibutuhkan biaya yang lebih rendah untuk mendapatkan efektivitas yang lebih tinggi. Penerapan CRM **fungsi pengawasan** pada KPP Pratama Cimanggis Depok mencapai kecukupan dan tidak terdapat kesenjangan yang jauh dari target penerimaan dengan realisasi, sebab WP tahu bahwa petugas pajak mengawasi. Terlihat dari tabel 1.3. penerimaan dari 2019 ke 2020 mengalami penurunan sedangkan dari 2020 ke 2021 mengalami peningkatan. WP yang melapor meningkat sebesar 3000 dari 13000 WP yang melapor. Indikasi patuh atau tidak patuh bukan dari WP yang mendaftar tapi dari WP wajib lapor SPT baik WP yang efektif maupun non-efektif. Penerimaan pajak di tahun 2023 sebesar 1,4 miliar menurun pada tahun 2024 menjadi 1 miliar. Kami melihat bahwa peningkatan kepatuhan WP bukan hanya ekonomi mikro tapi juga makro. Dengan adanya pandemi COVID-19 maka target penerimaan pajak dari juga WP diturunkan. Dan apabila penerimaan tersebut mencapai target, maka kami menerimanya sebagai tercapainya target dan meningkatnya penerimaan dari pajak. WP yang diawasi harus dilihat statusnya apa, karena WP yang wajib lapor hanyalah WP dengan status efektif, karena WP patuh adalah WP yang melaporkan Surat Pembetituannya (Responden A2, 2023).

Sebagaimana kita ketahui surat edaran SE-39/PJ/2021 diterbitkan untuk menggantikan SE-24/PJ/2019 yang semula implementasi CRM hanya pada fungsi ekstensifikasi, pengawasan,

pemeriksaan dan penagihan maka SE 39/PJ/2021 menambahkan fungsi pelayanan, edukasi perpajakan dan pengujian *transfer pricing* serta *Business Intelligence* (BI). Dalam menentukan prioritas tindakan dalam proses bisnis BI membantu implementasi CRM, dimana CRM akan menghasilkan peta risiko kepatuhan Wajib Pajak (WP) yang digunakan sesuai dengan fungsinya. Misal pada **fungsi ekstensifikasi** diprioritaskan pada pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). **Fungsi pelayanan** adanya perbedaan notifikasi tingkat resiko kepatuhan. **Fungsi Edukasi**, menentukan prioritas WP yang perlu didedukasi. **Fungsi pengawasan dan pemeriksaan**, menentukan prioritas penggalan potensi WP serta **Fungsi penagihan** menggunakan surat paksa. CRM sudah sangat membantu dalam fokus prioritas pengawasan WP yang beresiko tinggi. Material data WP diperoleh tidak hanya dari bank namun juga dari laporan transaksi WP ketika menjual atau membeli barang dari konsumen WP. Data notaris, jual beli tanah, data bea cukai. Dengan demikian CRM tidak perlu bertanya dengan pihak ke tiga mengenai data material (Responden A2, 2023). CRM belum mencapai kecukupan bila masih terdapat kesenjangan yang jauh dari target penerimaan dengan realisasi. Untuk menghimpun penerimaan pajak Dirjen Pajak melakukan transformasi digital guna meningkatkan kualitas layanan dan meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap kepatuhan WP.

Bentuk reformasi perpajakan tersebut berupa modernisasi teknologi informasi perpajakan. *Core tax system* dilengkapi dengan CRM akan mendeteksi profil resiko setiap WP sesuai dengan data yang ada di Dirjen pajak agar lebih mudah bagi WP melaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. CRM dapat mengetahui WP tidak melaporkan sesuai dengan penghasilan tidak hanya dari penjualan, namun dapat dilihat dari saldo bank, sehingga WP yang memiliki penghasilan namun tidak melaporkan penghasilannya dengan sesuai maka bagi WP tersebut semakin tinggi risikonya.

Selain itu sistem ini dapat digunakan untuk menganalisis margin yang membantu kantor pajak menemukan laporan keuangan yang dipalsukan misalnya pada kasus *transfer pricing*. Petugas pajak tidak dapat berbuat curang karena sistem ini dapat mengetahui siapa saja yang membuka data WP. Dirjen pajak dengan fungsi yang berbeda beda seperti AR, pengawasan dan control, ekstensifikasi, penagihan dan pengawasan dengan beragam sasaran pengguna CRM, proses sosialisasi

mengharuskan kerjasama yang baik antar Dirjen Pajak. Implementasi strategi meningkatkan kepatuhan melalui edukasi dan informasi perlu memperhatikan media apa yang paling efektif dan merupakan preferensi WP. Dengan media yang lebih interaktif akan diperoleh pemahaman pengetahuan pajak. CRM tools menyampaikan material data-data. CRM juga berfungsi sebagai monitoring. Contoh monitoring pada Laporan Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan. CRM sebagai tools dapat menyeleksi apakah laporan SPT tersebut sudah benar, dan apakah selanjutnya telah ditindaklanjuti Wajib Pajak (WP dengan menyetorkan SPT tersebut. WP yang belum lapor, segera DJP himbau. WP akan dibimbing melalui kunjungan dari petugas pajak. Jika setelah adanya kunjungan, namun belum juga lapor, maka WP tersebut dipantau. Saat pemantauan, petugas pajak mendapati bahwa WP yang merespon, menceritakan tentang beberapa kesulitan. Kesulitan internal dalam bentuk belum lengkapnya data. Ada juga WP yang menceritakan bahwa data data yang hilang atau hilang karena aplikasi alat penunjang yang error. Adanya masa tenang ketika laptop rusak atau ketika pegawai ada yang resign. WP memiliki batas waktu untuk melengkapi berkas laporan. WP yang melapor kurang dari 30 (tiga puluh) hari akan diteliti oleh petugas pajak; diperiksa berkasnya, dan jika masih ada yang kurang, maka WP harus menyampaikan laporan. Jika sampai 30 (tiga puluh) hari maka laporan sebenarnya dari KPP atau *struggling* (perlu perjuangan untuk membayar tagihan mereka WP" (Responden A1, 2023).

Perlu diketahui bahwa Monitoring KPP yang dilakukan adalah monitoring dari kantor pusat. Tujuannya agar WP dapat mengantisipasi risiko yang timbul dari penagihan pajak. WP yang beresiko tinggi adalah PT yang melaporkan keuangannya namun belum diaudit. Sebelum pelaksanaan pembayaran pajak WP dapat mempertimbangkan *social risk*, karir dari WP itu sendiri, *financial*, dan keselamatan risiko. Preferensi risiko yang dimaksud ialah peluang dimana WP dapat mempertimbangkan serta menjadikannya prioritas pertama dari berbagai pertimbangan lainnya. Dengan demikian untuk meningkatkan kepatuhan WP dilakukan dengan pendekatan yang berbeda tergantung perilaku dari masing masing WP tersebut. Hal ini sesuai dengan piramida perilaku kepatuhan WP dan Strategi meningkatkan kepatuhan WP pada halaman 27 bab II landasan teori. Jika dikaitkan antara fenomena yang terjadi

pada KPP Pratama Cimanggis dengan teori tersebut, maka dijelaskan bahwa dalam kasus *struggling* tercermin pada awalnya penagihan pada WP masih bersifat pasif, kemudian ketika tidak ada perubahan maka penagihan bersifat pasif. Pada penagihan pajak pasif, DJP hanya menerbitkan Surat Tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB). Dalam penagihan pasif, fiskus hanya memberitahukan kepada WP bahwa terdapat utang pajak. Jika dalam waktu satu bulan sejak diterbitkannya STP atau surat sejenis, WP tidak melunasi utang pajaknya, maka fiskus akan melakukan penagihan aktif. Penagihan aktif dilakukan dengan menerbitkan Surat Teguran, Surat Paksa dan terakhir Surat Sita. Proses penagihan ini diatur dalam SE 24/PJ/2019 maupun SE 39/PJ/2021 pada CRM **fungsi penagihan**.

Analisis Implementasi *Compliance Risk Management* berdasarkan kriteria Willian Dunn: Perataan

Dunn (2018) menyatakan *equality* sebagai keadaan yang setara, terutama dalam hal status, hak, dan kesempatan. Dalam penelitian ini *equality* dimaknai sebagai perataan. Yaitu sejauh mana dampak dari kebijakan yang diterapkan mampu secara tepat menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Sebuah kebijakan dapat dikatakan adil merata jika kebijakan tersebut dapat menciptakan pertumbuhan nilai dengan menggunakan sumber daya dari mereka yang berstatus sosial lebih tinggi dan melindungi orang-orang yang berstatus sosial lebih rendah (Dunn, 2018). Artinya adanya perataan dalam memperlakukan Wajib Pajak (WP), tidak boleh merugikan WP dengan status sosial yang lebih rendah. Ditegaskan bahwa dalam pedoman pengawasan pajak yang baru, DJP mempertimbangkan ATP (*ability to pay*) orang yang mempunyai kemampuan lebih besar, harus membayar pajak lebih besar pula atau kemampuan membayar WP sebagai faktor yang menentukan apakah WP akan diawasi atau tidak. Kemampuan membayar harus berada pada *range* sedang hingga sangat tinggi.

Pengawasan berbasis risiko ini membantu DJP dalam memberikan pelayanan lebih adil dan transparan. WP yang memiliki asset dan penghasilan yang tinggi namun membayar pajak rendah menjadi prioritas pemeriksaan dan pengawasan. Adanya ketidakpercayaan antara WP dan DJP, yang akan menghambat terciptanya kepatuhan sukarela yang berkelanjutan. Sebelumnya, semua WP diperlakukan secara

seragam, yang mengakibatkan ketidakadilan antara WP yang patuh dan tidak patuh. Dengan diterapkannya CRM, memunculkan pemerataan dalam hal pengawasan yaitu munculnya pemetaan level kepatuhan yang ditempati setiap Wajib Pajak. Direktorat Jendral Pajak (DJP) memperlakukan sama bagi WP dalam hal WP mendaftarkan diri sebagai WP dan diperoleh Nomor Pokok Wajib Pajaknya serta kepatuhan menyampaikan Surat Pemberitahuan.

Prioritas pengawasan tetap pada WP yang tidak patuh. WP diawasi dalam hal tetap lapor tepat waktu. Petugas pajak tetap menjalin hubungan baik. Bila belum lapor tanggal sekian, diperoleh informasi bahwa WP memiliki kendala tidak paham penggunaan aplikasi CRM, data hilang, data belum lengkap dan sebagainya. Dari DJP tidak ada batasan waktu bagi WP untuk lapor, tergantung kebijakan masing masing DJP (Responden A2, 2023). Penentuan risiko WP perlu dilakukan, karena keterbatasan sumber daya manusia, petugas administrasi pajak tidak dapat melakukan pemeriksaan pada seluruh WP yang terdaftar. WP yang patuh beresiko diperiksa lebih kecil dibandingkan dengan WP yang tidak patuh. Pemilihan WP yang akan diperiksa secara efektif, dapat memunculkan persepsi positif dari WP. Implementasi CRM membantu DJP dalam memberikan pelayanan yang lebih merata (*equality*) dan transparan kepada WP, sehingga dapat mewujudkan kepatuhan sukarela. Adil atau tidak adil dalam pembayaran pajak dirasakan ketika ada ketentuan khusus yang dapat mengurangi pajak yang dibayarkan. Ketentuan khusus tersebut sebagaimana tertera pada bab 2 dalam Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2022 WP yang menerima SKP (Surat Ketetapan Pajak) dikarenakan kesalahan pembukuan, biaya pajak tidak boleh diakui sebagai pengurang penghasilan bruto.

Pemetaan level kepatuhan WP sebagaimana yang telah dikemukakan Kirchler dan Hoelzl (2017) dalam bentuk piramida kepatuhan pajak yang terurai pada halaman 19 bab 2 (dua). Untuk WP yang patuh berdasarkan strategi piramida OECD, maka dilakukan strategi edukasi dan penerapan *self regulation*. Untuk WP yang patuh sewaktu waktu maka strateginya dengan atau tanpa penerapan sanksi tergantung penilaian pemeriksa pajak. Sedangkan untuk WP yang tidak patuh maka harus dikenai tindakan hukum yaitu penerapan pidana fiscal. Hal ini serupa sebagaimana hasil penelitian Hayati *et.al.*, (2021) bahwa penerapan *Compliance*

Risk Management (CRM) dapat meningkatkan fungsi pengawasan penerimaan pajak badan di KPP Pratama di Jakarta. Dalam penelitian Hayati, CRM yang diterapkan menggunakan aplikasi profil berbasis web (*aproweb*) sebuah aplikasi mempermudah pengawasan dan penggalian potensi Wajib Pajak bagi Dirjen pajak.

Pengelolaan resiko pajak ini mencakup kegiatan menganalisis, memberikan peringkat dan skala prioritas resiko serta mempersiapkan langkah mitigasi dan control resiko. Melalui penilaian resiko pajak, manajemen perusahaan dapat mengetahui dan memahami profil resiko pajak perusahaan (Responden A2, 2023). Peringkat dan skala resiko berdasarkan kriteria mempertimbangkan urgensi, tingkat kepentingan, dampak, sumber daya yang tersedia, dan tenggang waktu. Hal ini sesuai dengan pendapat Dunn (197: 2018) bahwa skala prioritas dilakukan berdasarkan rasio kebutuhan. Beberapa jenis rasionalitas dikaitkan dengan kriteria keputusan tertentu untuk membuat referensi. Adapun kriteria keputusan tersebut mencakup aturan, prinsip, atau standar eksplisit yang digunakan untuk membenarkan pilihan kebijakan. Implementasi CRM yang terkontrol pada WP baik WP yang patuh maupun tidak patuh berpotensi membantu dalam peningkatan penerimaan pajak. CRM dilakukan dalam rangka mempermudah badan pajak dalam meningkatkan penerimaan pajak, dan meningkatkan kepatuhan WP secara sukarela. Proses pengawasan CRM dilakukan berdasarkan WP prioritas untuk dipantau lebih dalam, kemudian berlanjut menuju risiko terendah. Jadi, setiap WP memiliki hak sama dalam pengawasan. WP yang menyadari dan memahami hal tersebut, akan memenuhi kewajibannya membayar pajak, dan secara otomatis dapat meningkatkan penerimaan pajak.

Analisis Implementasi *Compliance Risk Management* berdasarkan kriteria Willian Dunn: Responsivitas

Responsivitas dalam penelitian ini difokuskan pada menentukan apakah hasil dari kebijakan atau program yang ditetapkan sesuai dengan kebutuhan. Daya tanggap sebagai bentuk respon atas penerapan *Compliance Risk Management* (CRM) pada fungsi pengawasan diukur berdasarkan preferensi informan, apakah mereka merasa lebih baik menggunakan CRM. Apakah dengan implementasi CRM fungsi pengawasan dapat mengukur responsivitas dari WP serta WP merasa lebih baik menggunakan CRM

merupakan *preferensi* (kemauan) dari WP. Hal ini sesuai dengan pendapat Dunn (2018) yang menegaskan bahwa kebijakan harus dapat memenuhi kebutuhan, *preferensi*, dan nilai suatu kelompok.

Pada KPP Pratama Cimanggis pengawasan WP melalui data *approweb* yang berasal dari Direktorat Jendral Pajak yaitu data WP yang melakukan transaksi dengan pihak-pihak tertentu yang harus diawasi. Mengingat bahwa keputusan untuk patuh sifatnya dinamis dan dipengaruhi oleh situasi (lingkungan) yang dihadapi oleh WP. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan berikut : Aplikasi profil berbasis Web (*Approweb*) merupakan aplikasi untuk mempermudah pengawasan dan penggalan potensi WP. Wajib pajak yang ditunjuk telah disediakan profil bakunya oleh *approweb*. Selanjutnya AR harus memutakhirkan profil WP . Implementasi *Compliance Risk Management* (CRM) terkait responsivitas WP dalam kegiatan penagihan pajak, dilakukan dengan surat paksa. Dalam UU HPP (harmonisasi peraturan perpajakan) dan UU PPSP (Penagihan Pajak Dengan Surat Paksa), Wajib Pajak (WP) memiliki tenggang waktu 30 hari untuk membayar Surat Ketetapan Pajak (SKP) atau Surat Tagihan Pajak (STP) yang telah terbit. WP memiliki hak untuk mengajukan keberatan terhadap jumlah pajak yang tidak sesuai atau tidak benar dalam waktu 3 bulan sejak tanggal pengiriman SKP. Setelah lewat 7 hari dari tanggal jatuh tempo pembayaran Surat Teguran akan diterbitkan. Selanjutnya, setelah 21 hari tanpa pembayaran maka Surat Paksa akan diterbitkan. Kemudian, dalam waktu 2x24 jam Surat Perintah Melaksanakan Penyitaan (SPMP) akan dikeluarkan. Terakhir, Jurusita Pajak dapat menyita asset milik WP. jika WP tidak melunasi utang pajaknya, asset akan dijual melalui mekanisme lelang yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). Selain itu, jurusita pajak juga dapat melakukan pemblokiran harta kekayaan WP.

Dari hasil wawancara dengan bagian penagihan; Untuk mengukur respon WP dalam melunasi utang pajak yang telah jatuh tempo, KPP Pratama Depok Cimanggis melakukan Penagihan Daring dengan skema sebagai berikut: 1) informasi utang pajak dikirimkan melalui email dan aplikasi pesan *WhatsApp* ke nomor yang terdaftar pada WP. 2) jika pesan *WhatsApp* dan email yang tidak terkirim karena alamat yang tidak valid, maka penagihan akan dilakukan melalui telepon 3) jika wajib pajak merespon, petugas akan memberikan penjelasan mengenai utang pajak, mengirimkan

salinan dokumen SKP/STP (surat tagihan pajak dan surat ketetapan pajak) serta membantu pembuatan tagihan pembayaran 4) memeriksa data pembayaran, memperbarui data *masterfile*, dan menerima masukan dari WP mengenai proses penagihan pajak. Implementasi CRM **fungsi penagihan** pada KPP Pratama Depok Cimanggis memprioritaskan pada WP yang telah memiliki kekuatan hukum tetap dan tidak mengajukan keberatan atau banding serta peninjauan kembali, bagi yang memiliki asset yang memadai untuk melunasi tunggakan pajaknya dengan dana dari Wajib Pajak (WP) sendiri maupun penanggung pajaknya. Adapun kegiatan penagihan daring di KPP Pratama Depok Cimanggis melalui langkah memilih WP yang akan ditagih secara daring; adalah WP yang memiliki kemampuan pembayaran yang tinggi serta WP dengan tunggakan dalam status lancar dan merupakan tunggakan dengan jumlah yang paling besar. (Responden A1, 2023).

Dari hasil wawancara tersebut ditarik kesimpulan bahwa sebagai bentuk responsivitas CRM bukanlah memberikan pemenuhan kebutuhan kelompok tertentu saja. Pemenuhan kebutuhan tersebut dilakukan sebagai strategi peningkatan kepatuhan Wajib Pajak (WP). Strategi yang dilaksanakan meliputi fasilitasi kemudahan untuk patuh (*ease compliance*), memberikan bantuan untuk patuh (*help to comply*), tindakan pencegahan ketidakpatuhan (*deter by detection*) dan penegakan hukum (*useful force of the law*). Strategi kepatuhan dengan pendekatan CRM mengkombinasikan *effective prevention* dan *credible enforcement*. Implementasi strategi kepatuhan membutuhkan dukungan sarana dan prasarana yang memadai, sumber daya manusia yang kompeten, komitmen pejabat/otoritas pajak, peraturan perundangan sebagai dasar pelaksanaan serta dukungan instansi lain dalam upaya penegakan hukum.

Berbeda halnya dengan penelitian dalam penelitian sebelumnya strategi kebutuhan kelompok tertentu menjadi fenomena dalam peningkatan kepatuhan WP. Implementasi CRM yang telah dilakukan bersama dengan AR berjalan secara strategis. Iklim kepatuhan pajak dapat membaik apabila otoritas pajak secara akurat memperlakukan WP sesuai dengan tingkat kepatuhannya. WP patuh yang terus dicurigai dan diperlakukan sama seperti WP yang tidak patuh akan berisiko kehilangan kepercayaan dan menurunkan tingkat kepatuhannya (Responden A2, 2023). Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa otoritas pajak sebaiknya memperlakukan

WP sesuai dengan tingkat kepatuhan WP tersebut. Dalam pelaksanaannya terdapat kendala yaitu (1) Kepercayaan publik terhadap otoritas pajak cenderung melemah sejak pemberitaan dugaan korupsi yang dilakukan oleh DJP. (2) penerapan OECD belum sepenuhnya diterapkan (3) adanya ketidakpuasan WP karena sudah adanya ketersediaan barang publik yang masih menjadi tanggungjawab pemerintah, namun mengapa WP tetap harus membayar pajak.

Selanjutnya dilakukan wawancara tambahan, diketahui bahwa CRM menjadi salah satu acuan tepat sasaran yang didapatkan dari pelaksanaan fungsi pengawasan dengan CRM di lingkungan KPP Pratama Depok Cimanggis. WP harus bersedia menunjukkan buku catatan atau dokumen yang dimiliki berkaitan dengan penghasilan. WP memberikan keterangan yang diperlukan. Jika petugas pemeriksa ingin melihat ruangan, WP juga sebaiknya memberikan akses ke ruang yang diperlukan” (Responden A1, 2023).

Dari wawancara tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa buku catatan atau dokumen penting bagi petugas pajak. Karena dari dokumen tersebut dapat diketahui berapa sesungguhnya penghasilan WP. Meskipun terlihat sebagai privasi dari WP namun perlu dipahami bahwa pajak sebagai kontribusi WP bagi pembangunan Negara dan kesejahteraan bersama. Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan penerimaan pajak dengan melakukan intensifikasi objek pajak. Juga pengawasan terhadap objek pajak yang akan dibayarkan WP agar pajak yang dibayar sesuai dengan kondisi objek pajak yang sebenarnya. Pengawasan ini juga dimaksudkan untuk menghindari kecurangan WP.

Analisis Implementasi *Compliance Risk Management* berdasarkan kriteria Willian Dunn Kelayakan

Kelayakan dalam penelitian ini adalah menentukan apakah tujuan suatu kebijakan dapat memberikan manfaat secara komprehensif. Kelayakan *Compliance Risk Management* (CRM) dalam **fungsi pengawasan** diukur berdasarkan persepsi informan dan apakah mereka merasa kebijakan tersebut layak dan lebih baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Dunn (2018), bahwa kebijakan yang layak adalah kebijakan yang adil dan efisien. Dalam salah satu wawancara yang dilakukan dengan salah satu pelaksana fungsi pengawasan, CRM memudahkan mereka dalam melakukan penelitian terhadap Wajib Pajak (WP).

Data spesifik yang akan dipilih dimaksudkan adalah data tentang profil Wajib Pajak (WP), karena profil WP menentukan prioritas kepatuhan WP, sehingga perlakuan mana yang lebih dapat diterapkan pada WP tersebut. Jika WP patuh maka implementasi *Compliance Risk Management* (CRM) kepatuhan tinggal pengawasan saja. Untuk WP yang belum patuh, maka dicari permasalahannya mengapa belum patuh, apakah karena kurangnya pengetahuan (*edukasi*) dan sosialisasi ataukah karena merasa perbedaaan perlakuan karena antara yang patuh dan tidak patuh tidak diperiksa lebih lanjut (tidak diberlakukan surat paksa dan sebagainya).

Implementasi CRM **Fungsi Pemeriksaan dan Pengawasan Wajib Pajak** adalah bagian dari inisiatif reformasi perpajakan yang merupakan kelanjutan dari program *amnesti* pajak dan upaya meningkatkan transparansi informasi keuangan. Tujuannya adalah untuk membangun profil risiko Wajib Pajak (WP) dengan lebih canggih dan akurat. Pada KPP Pratama Depok Cimanggis, profil WP yang belum lengkap telah mengakibatkan pelayanan yang belum optimal. Peneliti melakukan wawancara dengan staf KPP Pratama Depok Cimanggis mengatakan bahwa pelayanan kepada WP belum dapat disesuaikan secara spesifik dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing WP. Bagi WP yang ingin patuh, upaya yang akan dilakukan untuk membantu mereka memenuhi kewajiban perpajakan dengan lebih mudah (Responden A1, 2023). Dengan penerapan CRM, proses pengawasan WP seharusnya menjadi bisa lebih optimal dan mampu mengidentifikasi tingkat kepatuhan berdasarkan profil kepatuhan wajib pajak. Meski CRM didesain dan kemudian diterapkan oleh DJP untuk memperhatikan resiko yang mempengaruhi kepatuhan WP. Bagi WP yang dengan sengaja menolak untuk memenuhi kewajiban perpajakannya, KPP Pratama Depok Cimanggis akan menerapkan fungsi pemeriksaan dan pengawasan CRM sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Setelah implementasi CRM dan SE-05, diharapkan semuanya berjalan ke arah yang lebih baik. (Responden A2, 2023). Implementasi CRM diharapkan dapat menghasilkan nilai. Nilai tersebut berupa adanya peningkatan kepatuhan WP membayar pajak. CRM melalui SE-05 itu sendiri dimaksudkan sebagai pernyataan resmi pengawasan kepatuhan WP. SE-05 tersebut mencabut SE-39 tahun 2015 dan SE-07 tahun 2020 yang mengatur proses bisnis pengawasan

kepatuhan WP dengan menggunakan pendekatan *end-to-end*. Ada pendekatan yang komprehensif untuk mewujudkan kepatuhan berkelanjutan dan mendukung optimalisasi penerimaan pajak (DDTC.co.id). Secara tehknis implementasi CRM **fungsi ekstensifikasi** digunakan oleh KPP Pratama Depok Cimanggis untuk menjalankan pemeriksaan melalui pelaksanaan fasilitas restitusi. KPP Pratama Depok Cimanggis mengklasifikasikan WP berdasarkan tingkat kepatuhannya. Oleh karena itu, bagi WP yang patuh proses restitusi akan dipercepat. Sebaliknya, WP yang tidak patuh tidak akan menjadi prioritas untuk menerima restitusi. WP sebagai subyek pajak yang menjadi prioritas dalam fungsi ekstensifikasi di KPP Pratama Depok Cimanggis adalah WP yang memiliki obyek pajak namun belum memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP). Sebagaimana fenomena yang terjadi bahwa masih terdapat WP yang belum mendaftarkan diri untuk memperoleh NPWP.

CRM layak diimplementasikan sebagai penentu risiko dalam meningkatkan kepatuhan WP, sehingga penerimaan laporan pajak dan pembayaran pajak sebagai tindak lanjut keputusan yang diambil Direktorat Jendral Pajak (DJP) dapat berjalan lebih efektif dan efisien. DJP perlu menanamkan pentingnya WP untuk mematuhi dan melaksanakan kewajiban pajaknya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Pandiangan (2014) dalam bukunya mengenai manfaat kepatuhan WP. Karena kepatuhan WP dapat mengurangi beban kerja petugas pajak. Dengan tingkat kepatuhan yang tinggi, petugas tidak perlu melakukan pemeriksaan pajak dalam jumlah yang besar, sehingga berpotensi meningkatkan penerimaan pajak secara optimal.

Pada KPP Pratama Depok Cimanggis, CRM memiliki fungsi utama dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak (WP) yaitu dengan memberikan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan kepada WP dalam hal Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) dan Pajak Tidak Langsung lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, salah satu kelemahan yang teridentifikasi di KPP Pratama Depok Cimanggis adalah kurangnya upaya dalam memberikan penyuluhan kepada WP mengenai *Compliance Risk Management* (CRM).

Implementasi CRM pada KPP Pratama Depok Cimanggis cukup layak, namun harus didukung teknologi informasi yg memadai, serta

bank data yang cukup. Dalam mengawasi kepatuhan WP. CRM terus dinamis dan berkembang, pada KPP Pratama Depok Cimanggis sudah menggunakan peraturan terbaru yang sebelumnya SE-24/PJ/2019 menjadi SE-39/PJ/2021 dimana CRM pada SE-39 akan lebih sektoral. WP yang terdaftar di KPP Pratama Depok Cimanggis banyak jenis usaha, dengan beda-beda jenis usaha tiap masing-masing WP. Namun terdapat jenis usaha dari masing-masing WP yang terdaftar pada KPP Pratama Depok Cimanggis, WP tersebut tetap diperlakukan dengan sama” (Responden A2, 2023).

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Pembangunan model potensi pajak sektoral tersebut bertujuan untuk mengukur potensi penerimaan pajak pada masing-masing sektor, sehingga dapat diperoleh suatu gambaran apakah pemungutan pajak pada sektor tersebut sudah optimal ataukah masih *undertax sector*. Artinya pemerintah akan mengoptimalkan pemungutan pajak dari sektor-sektor yang selama ini luput dari pengenaan pajak. Implementasi CRM jika dikaitkan dengan penerimaan pajak tak lepas dari proses CRM berkaitan dengan Peta Risiko Kepatuhan dan merupakan hasil output dari KPP berupa penerimaan laporan pajak dan pembayaran pajak, untuk kemudian DJP menindaklanjuti pengawasan.

Implementasi *Compliance Risk Management* dari segi rasio kepatuhan juga menjadi penilaian. Bukan dari jumlah penerimaan, tapi dari seberapa besar penerimaan yang diperoleh dibandingkan target. Dari laporan tahunan Dirjen Pajak menargetkan rasio pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) sampai akhir tahun 2023 sebesar 83% atau dari target 14.59 juta SPT ada 16.18 juta SPT yang masuk. Artinya, target rasio pelaporan SPT melampaui target. Kedua penilaian kepatuhan Wajib Pajak (WP) dilihat dari berapa banyak WP yang melapor. Ketiga kinerja pegawai juga dinilai seperti kedisiplinan, pengetahuan dan lain lain” (Responden A1, 2023).

Dari hasil wawancara ini tercermin bahwa rasio kepatuhan ini memiliki kelayakan menjadi unsur penilaian kepatuhan dalam mengimplemantasikan CRM. Penilaian kepatuhan yang mencakup analisis kepatuhan dalam mendaftarkan diri sebagai WP, kepatuhan dalam penyampaian SPT dan analisis kepatuhan dalam pelaporan yang benar (atas perhitungan dan pembayaran pajak terutang). Dirjen Pajak melakukan konsep total benchmarking dalam

proses rasio kinerja keuangan bagi WP dalam memenuhi kewajiban perpajakan. *Compliance Risk Management* (CRM) berkontribusi bagi KPP karena CRM akan membantu perusahaan dalam memastikan *compliance program* diterapkan dengan baik perusahaannya berjalan sesuai dengan aturan dan regulasi yang berlaku. Dirjen pajak telah membuat pilihan perlakuan yang dapat digunakan KPP untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak (WP) yang dilakukan secara efektif sekaligus mencegah ketidak patuhan berdasarkan perilaku WP dan kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki KPP sehingga WP dapat lebih maksimal terawasi. Sistem pengawasan kepatuhan pajak dimulai dengan membangun profil risiko WP yang kemudian dapat dilanjutkan dengan pelayanan yang sesuai kebutuhan WP. Melalui sistem CRM, DJP dapat memberikan pelayanan yang adil dan transparan kepada WP (DJP, 2019).

Berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh Pandiangan (2000), dapat diambil kesimpulan awal bahwa kepatuhan pajak bermanfaat bagi *fiscus* dengan cara mengurangi beban kerja aparat pajak. Dengan tingkat kepatuhan yang tinggi, petugas tidak perlu melakukan pemeriksaan pajak dalam jumlah yang besar, dan ini berpotensi meningkatkan penerimaan pajak secara optimal. KPP Pratama memiliki fungsi utama dalam memberikan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan kepada WP dalam hal Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM) dan Pajak Tidak Langsung lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, salah satu kelemahan yang teridentifikasi di KPP Pratama Depok Cimanggis adalah kurangnya upaya dalam memberikan penyuluhan kepada WP mengenai CRM.

KESIMPULAN

Dirjen pajak mendesain CRM pada fungsi ekstensifikasi, fungsi pemeriksaan dan pengawasan serta penagihan dilakukan dengan membuat pilihan perlakuan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kepatuhan secara efektif dan efisien sekaligus mencegah ketidakpatuhan berdasarkan perilaku WP dan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Hasil analisis risiko diolah menjadi suatu peta kepatuhan yaitu 1) peta kepatuhan CRM fungsi ekstensifikasi dalam mendaftarkan diri untuk diberi NPWP. melihat kontribusi WP terhadap penerimaan pajak. 2) peta kepatuhan CRM fungsi pemeriksaan dan pengawasan dalam melakukan pelaporan,

pembayaran dan kebenaran pelaporan. 3) peta kepatuhan CRM fungsi penagihan dalam pembayaran piutang pajak. Disusun berdasar tingkat keterlambatan piutang pajak, keberadaan WP serta kemampuan membayar. Berdasarkan kriteria efektivitas; CRM telah memberikan tenggang waktu pada WP untuk mempersiapkan laporan SPT. WP di KPP Pratama Depok Cimanggis yang telah patuh membayar pajak dikarenakan pengawasan dari petugas pajak.

Berdasarkan kriteria efisiensi, CRM dapat dilaksanakan dengan budget dan biaya yang masih masuk anggaran dari KPP Pratama Cimanggis. Berdasarkan kriteria kecukupan, CRM belum maksimal meningkatkan tercapainya target penerimaan pajak di KPP Pratama Depok Cimanggis. Berdasarkan kriteria perataan, CRM telah bersikap adil dan transparan, manajemen sumber daya menjadi lebih efektif dan efisien karena membantu WP yang akan diawasi dengan mempertimbangkan kemampuan membayar masing masing WP. Berdasarkan kriteria responsivitas penggunaan CRM masih berdasar preferensi (kemauan) dari WP dan bukan berdasarkan kepentingan kelompok tertentu. Berdasarkan kriteria kelayakan Implementasi CRM pada KPP Pratama Depok Cimanggis cukup layak, namun harus didukung teknologi informasi yg memadai, serta bank data yang cukup.

Keterbatasan

Penggalian data dari informan tidak maksimal, dikarenakan keterbatasan menyamakan waktu untuk melakukan wawancara, walaupun Informan bersedia memberikan informasi melalui *whatsapp*.

Rekomendasi

CRM pada KPP Pratama Cimanggis, belum dapat meningkatkan kepatuhan WP dan meningkatkan penerimaan pajak secara langsung. Namun CRM memberikan kemudahan bagi AR dalam pemetaan risiko kepatuhan, bagi WP yang tidak patuh karena kurang pemahaman perlu diberikan edukasi sehingga akan menjadi patuh. Selain itu CRM pada KPP Pratama Cimanggis perlu dikembangkan lagi karena bank data yang terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

Astuti dan Gunadi. (2021). Analisis Pemeriksaan Pajak Dengan Model *Compliance Risk Management* (CRM) Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Pada KPP Prtama Senen.

- Chairil. (2017). Manajemen Perpajakan. Cetakan kelima edisi revisi. Jakarta: PT Centro Inti Media.
- Diamendia, T., & Setyowati, M. S. (2021). Analisis kebijakan *Compliance Risk Management* berbasis machine learning pada Direktorat Jenderal Pajak. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 6(3).
- Dirjen Pajak No.SE-24/PJ/2019. *Compliance Risk Management (CRM)*.
- Dirjen Pajak No.SE-39/PJ/2021. *Compliance Risk Management (CRM)*.
- Dunn, William. 2018. Public Policy Analysis: An Integrated approach. Criteria For Policy Prescription. Sixth edition. Routledge. New York.
- Hayati, Dina Fikri. Kadunci, Purwinarti, Titik. 2022. Analisis Fungsi Pengawasan CRM melalui Approweb Terhadap Penerimaan Pajak Badan KPP Pratama Jakarta Cakung. *Epigram* vol 19 no. 2. UI Depok.
- Ilyas, Wirawan B. dan Suhartono, Rudi. (2013). Hukum Pajak Material 1: Seri Pajak Penghasilan. Salemba Humanika.
- Keputusan Menteri Keuangan No. 235/KMK.03/2003. Kriteria Pengukuran Kepatuhan Wajib Pajak.
- Keputusan Menteri Keuangan No. 974/KMK.01/2016. *Compliance Risk Management (CRM)*.
- Kislina, Dewa Ayu M. dan Wijaya, Suparna. (2022). *Tax Audit: Implementation of Compliance Risk Management*. *Jambura Equilibrium Journal*, 4 (2).
- Mardiasmo. (2016). *Perpajakan Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi
- Misbahudin dan Mustaruddin, 2021. Pengaruh Aplikasi Administrasi Pajak, Compliance Risk Management, dan Pengawasan Wajib Pajak sebagai Intervening terhadap Kepatuhan Pajak, Studi Pada KPP Pratama Pontianak Timur. *Proceeding Seminar Bisnis Seri V. Pontianak*.
- Nabila dan Fitrianti, 2021. Implementasi CRM sebagai DSS dalam kegiatan penagihan di Dirjen Pajak. *Jurnal Pajak Indonesia*. Jakarta
- OECD, 2004. Guidance Note, Compliance Risk Management : Managing and Improving Tax Compliance.
- Pandiangan. (2014). *Administrasi Perpajakan*. Jakarta: Erlangga.
- Phinanti E dan Tobing AL. 2023. Compliance Risk Management on Indonesian Taxation: is it as good as expected?. *Jurnal Akuntansi*. Vo. 10. UI> Jakarta
- Rahayu dan Suhayati. (2013). *Perpajakan: Teori dan Teknis Perhitungan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Resmi, Siti. (2017). *Perpajakan Teori dan Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rizal dan Maradona. (2022). Penerapan *Compliance Risk Management (CRM) Engine* Dalam Pemeriksaan Pajak di Indonesia.
- Suandy, Erly. 2016. *Perencanaan Pajak*, Edisi 6. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Sukada, I Wayan. (2020). Implementasi *Compliance Risk Management (CRM)* Dalam Rangka Ekstensifikasi. *Simposium Nasional Keuangan Negara*
- Undang-undang No. 4 Tahun 2014 Pasal 1 Angka 3. *Pengertian Penerimaan Pajak*.