

# **TESIS**

**IMPLEMENTASI COMPLIANCE RISK MANAGEMENT (CRM)  
MELALUI APLIKASI APPROWEB SEBAGAI *DECISION  
SUPPORT SYSTEM* DALAM KEGIATAN PENGAWASAN  
WAJIB PAJAK DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK**

***THE IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE RISK MANAGEMENT  
(CRM) THROUGH THE APPROWEB APPLICATION AS A  
DECISION SUPPORT SYSTEM IN TAXPAYER SUPERVISION  
ACTIVITIES IN DIRECTORATE GENERAL OF TAXATION***

**FAISAL FIRMAN  
A012222083**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# TESIS

**IMPLEMENTASI *COMPLIANCE RISK MANAGEMENT (CRM)*  
MELALUI APLIKASI APPROWEB SEBAGAI *DECISION  
SUPPORT SYSTEM* DALAM KEGIATAN PENGAWASAN  
WAJIB PAJAK DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK**

***THE IMPLEMENTATION OF COMPLIANCE RISK MANAGEMENT  
(CRM) THROUGH THE APPROWEB APPLICATION AS A  
DECISION SUPPORT SYSTEM IN TAXPAYER SUPERVISION  
ACTIVITIES IN DIRECTORATE GENERAL OF TAXATION***

Sebagai peryaratan memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh:

**FAISAL FIRMAN  
A012222083**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**IMPLEMENTASI COMPLIANCE RISK MANAGEMENT (CRM)  
MELALUI APLIKASI APPROWEB SEBAGAI DECISION SUPPORT SYSTEM  
DALAM KEGIATAN PENGAWASAN WAJIB PAJAK  
DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK**

Disusun dan diajukan oleh:

**FAISAL FIRMAN  
NIM A012222083**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **28 Februari 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si  
NIP 19560505 198503 1 002

Pembimbing Pendamping



Abdullah Sanusi, S.E., MBA., Ph.D.  
NIP 19800508 200312 1 002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si  
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Faisal Firman  
Nim : A012222083  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Implementasi *Compliance Risk Management (CRM)* Melalui Aplikasi Approweb Sebagai *Decision Support System*** dalam Kegiatan Pengawasan Wajib Pajak di Direktorat Jenderal Pajak.

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 28 Februari 2024

Yang Menyatakan,



Faisal Firman

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah swt. yang telah menganugerahkan berkah dan rahmat-Nya sehingga penulisan tugas akhir tesis ini dapat selesai dengan tuntas serta tepat waktu. Allah Maha Besar.

Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Strategik, Universitas Hasanuddin. Penulisan tesis ini merupakan sebuah proses panjang yang melibatkan banyak pihak yang membantu penulis dalam rangka penyelesaiannya sehingga penulis ingin memberikan apresiasi dan ucapan terima kasih kepada:

1. Istri tercinta, Sartina S.M., M.Si., serta anak-anak kebanggaan ayah, Daraugi Yamasei Faisal, Rajata Rifurio Faisal, Alena Unga Rilangi Faisal, Panrita Rupadatu Faisal, yang telah memberikan dukungan, kasih sayang, dan cinta sehingga penulis mampu menuntaskan penulisan tesis ini;
2. Kedua orang tua penulis, Ibu Sanawati B, S.Pd. dan Bapak Firman S, yang senantiasa mengayomi, mendukung, dan dengan tulus mendoakan kebaikan bagi penulis;
3. Adik penulis yang tersayang, Mulyati Firman S.M., M.Si., Nurhayati Firman, S.E. dan Hermansari, S.E., yang selalu memberikan semangat dan motivasi bagi penulis;
4. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc., selaku Rektor Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, sekaligus sebagai dosen penguji, dan Bapak Dr. H. Muhammad Sobarsyah SE, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin;
5. Bapak Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si, dan Bapak Abdullah Sanusi, S.E., MBA., Ph.D., selaku dosen pembimbing tesis yang telah meluangkan waktu serta tenaga di tengah berbagai kesibukan untuk membimbing dan membagikan ilmu, pengalaman, serta masukan yang berharga bagi penyelesaian tesis ini;
6. Bapak Prof. Dr. Otto R. Payangan, S.E., M.Si., dan Ibu Dr. Fauziah Umar, S.E., M.Si., selaku dosen penguji tugas akhir tesis yang telah banyak memberikan masukan positif atas penulisan tesis ini;
7. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis;

8. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang telah memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama perkuliahan dan penyusunan tesis ini;
9. Bapak R. Soehendro Dwitomo, selaku Kepala KPP Pratama Makassar Selatan, dan Bapak Budi Suryatama, Kepala Seksi Pengawasan VI, yang selalu mendukung penulis secara penuh untuk selalu meningkatkan kompetensi melalui peningkatan ilmu pengetahuan;
10. Bapak dan Ibu para narasumber di KPP Pratama Makassar Selatan yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk menjadi informan selama wawancara dan observasi dalam rangka pengumpulan data untuk penyusunan tesis ini;
11. Rekan-rekan mahasiswa Pasca Sarjana Magister Manajemen “Kelas B1 Bahagia”, yang telah mewarnai setahun perjalanan studi penulis di Universitas Hasanuddin; dan
12. Rekan-rekan pegawai Seksi Pengawasan VI KPP Pratama Makassar Selatan yang telah menemani hari-hari penulis selama bertugas dan memberikan bantuan yang luar biasa selama observasi lapangan untuk penyelesaian tesis.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini tidaklah sempurna dan masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan masukan yang konstruktif dari para pembaca sangat diharapkan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Makassar, 28 Februari 2024

Penulis

Faisal Firman

## ABSTRAK

FAISAL FIRMAN. *Implementasi Compliance Risk Management (CRM) Melalui Aplikasi Approweb Sebagai Decision Support System dalam Kegiatan Pengawasan Wajib Pajak di Direktorat Jenderal Pajak* (dibimbing oleh Sumardi dan Abdullah Sanusi).

Sampai saat ini pajak masih memegang peranan penting dalam menunjang jalannya roda pemerintahan. Namun, fakta tentang pentingnya pajak belum diimbangi dengan penerimaan pajak yang optimal. Hal ini ditunjukkan dengan rendahnya rasio pajak terhadap produk domestik bruto (PDB). Salah satu faktor yang memicu rendahnya rasio pajak Indonesia adalah kepatuhan pajak yang lemah. Sebagai upaya meningkatkan kepatuhan pajak dan mencapai penerimaan pajak yang optimal, Direktorat Jenderal Pajak mengimplementasikan *compliance risk management* (CRM). Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran tentang implementasi CRM dalam kegiatan pengawasan wajib pajak dan kendala yang dihadapi selama implementasi. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan hasil analisis data, dapat diungkapkan bahwa implementasi CRM dalam kegiatan pengawasan wajib pajak di KPP Pratama Makassar Selatan telah sesuai dengan SE-24/PJ/2019. Namun demikian, masih terdapat beberapa hambatan yang dapat menyebabkan kurang optimalnya pemanfaatan CRM dalam kegiatan pengawasan di KPP Pratama Makassar Selatan. Kendala tersebut, antara lain fungsi CRM sebagai alat bantu dalam menentukan prioritas kurang signifikan; kehadiran data pemicu yang mempunyai fungsi serupa; dan keterbatasan CRM dalam mengidentifikasi risiko dan menetapkan posisi risiko.

Kata Kunci: *compliance risk management*, pengawasan wajib pajak, kepatuhan pajak



## ABSTRACT

FAISAL FIRMAN. *The Implementation of Compliance Risk Management (CRM) Through Approweb Application as a Decision Support System in Taxpayer Supervision Activity in General Directorate of Tax* (supervised by Sumardi dan Abdullah Sanusi)

The tax still plays an important role in supporting the government. However, the fact about the importance of the tax has not been supported by optimal the tax revenue. It is indicated by the low tax ratio to the gross domestic product (GDP). One of the factors that causes Indonesia's low tax ratio is the weak tax compliance. To improve the tax compliance and achieve the optimal tax revenue, the General Directorate General of Tax implements the compliance risk management (CRM). The research aims to provide an overview of the implementation of CRM in taxpayer supervision activities and the obstacles faced during the implementation. The research used the qualitative method. Data were collected using the interview and documentation. The research result indicates that the implementation of CRM in the supervision activity in KPP Pratama Makassar Selatan is in accordance with SE-24/PJ/2019. However, there are still some obstacles that can lead to less than-optimal use of CRM in the supervision activity in KPP Pratama Makassar Selatan. They are the CRM function as the tool in determining the priority is less significant, the presence of the trigger data having the similar function, and the limitations of CRM in identifying the risks and establishing the risk positions.

Key words: compliance risk management, taxpayer supervision, tax compliance



## Daftar Isi

|                                                                 | Halaman |
|-----------------------------------------------------------------|---------|
| Halaman Sampul .....                                            | i       |
| Halaman Judul .....                                             | ii      |
| Lembar Pengesahan Tesis .....                                   | iii     |
| Pernyataan Keaslian .....                                       | iv      |
| Kata Pengantar .....                                            | v       |
| Abstrak .....                                                   | vii     |
| <i>Abstract</i> .....                                           | viii    |
| Daftar Isi .....                                                | ix      |
| Daftar Gambar .....                                             | xi      |
| Daftar Tabel .....                                              | xiii    |
| <br>BAB I PENDAHULUAN .....                                     | <br>1   |
| 1.1 Latar Belakang .....                                        | 1       |
| 1.2 Ruang Lingkup Penelitian .....                              | 13      |
| 1.3 Rumusan Masalah Penelitian .....                            | 13      |
| 1.4 Tujuan Penelitian .....                                     | 14      |
| 1.5 Manfaat Penelitian .....                                    | 14      |
| 1.5.1 Manfaat Teoritis .....                                    | 14      |
| 1.5.2 Manfaat Praktis .....                                     | 14      |
| 1.6 Sistematika Penulisan .....                                 | 15      |
| <br>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....                               | <br>16  |
| 2.1 Landasan Teori .....                                        | 16      |
| 2.1.1 <i>Teori Pajak</i> .....                                  | 16      |
| 2.1.2 Teori Kebijakan Publik dan Kebijakan Perpajakan .....     | 19      |
| 2.1.3 Teori Analisis Implementasi Kebijakan .....               | 24      |
| 2.1.4 <i>Compliance Risk Management (CRM)</i> .....             | 29      |
| 2.1.5 APPROWEB .....                                            | 38      |
| 2.1.6 <i>Decision Support System</i> .....                      | 41      |
| 2.1.7 Pengawasan Wajib Pajak di Direktorat Jenderal Pajak ..... | 42      |
| 2.2 Penelitian Terdahulu .....                                  | 57      |
| 2.3 Kerangka Pemikiran .....                                    | 61      |
| 2.4 Kerangka Konseptual .....                                   | 62      |
| 2.5 Hipotesis Penelitian .....                                  | 65      |
| <br>BAB III METODE PENELITIAN .....                             | <br>66  |
| 3.1 Jenis Penelitian .....                                      | 66      |
| 3.2 Populasi dan Sample .....                                   | 66      |
| 3.3 Partisipan dan Rekrutmen .....                              | 68      |
| 3.3.1 Partisipan .....                                          | 68      |
| 3.3.2 Rekrutmen .....                                           | 70      |

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4 Jenis dan Sumber Data .....                                                                | 72  |
| 3.5 Instrumen Penelitian .....                                                                 | 74  |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data .....                                                              | 74  |
| 3.7 Teknik Analisis Data.....                                                                  | 77  |
| <br>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....                                                | 80  |
| 4.1 Gambaran Umum Objek yang Diteliti.....                                                     | 80  |
| 4.1.1 Gambaran Umum KPP Pratama Makassar Selatan .....                                         | 80  |
| 4.1.1.1 Informasi Geografis dan Demografis Wilayah Kerja KPP<br>Pratama Makassar Selatan ..... | 86  |
| 4.1.1.2 Gambaran Sektor Usaha dan Penerimaan KPP Pratama<br>Makassar Selatan .....             | 89  |
| 4.1.2 Gambaran Umum CRM di Direktorat Jenderal Pajak .....                                     | 95  |
| 4.1.2.1 Perkembangan CRM di Direktorat Jenderal Pajak .....                                    | 95  |
| 4.1.2.2 Gambaran Umum CRM Rikwas.....                                                          | 97  |
| 4.2 Implementasi CRM dalam Kegiatan Pengawasan di KPP Pratama<br>Makassar Selatan .....        | 99  |
| 4.2.1 Tahapan Implementasi CRM dalam Kegiatan Pengawasan .....                                 | 99  |
| 4.2.2 Kondisi Implementasi CRM di KPP Pratama Makassar Selatan.....                            | 111 |
| 4.3 Kendala yang Dihadapi Selama Implementasi CRM .....                                        | 127 |
| 4.3.1 Fungsi CRM sebagai Alat Bantu Penentuan Prioritas Pengawasan                             | 128 |
| 4.3.2 Kehadiran Data Pemicu yang Beririsan dengan CRM .....                                    | 130 |
| 4.3.3 Keandalan Data dan Penentuan Posisi Risiko CRM.....                                      | 136 |
| <br>BAB V PENUTUP .....                                                                        | 144 |
| 5.1 Simpulan .....                                                                             | 144 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian .....                                                              | 145 |
| 5.3 Saran .....                                                                                | 146 |
| <br>DAFTAR PUSTAKA .....                                                                       | 147 |
| LAMPIRAN .....                                                                                 | 151 |

## Daftar Gambar

| Gambar                                                                      | Halaman |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1.1 Gambar Kontribusi Penerimaan Pajak Tahun 2000 s.d. 2022 .....           | 1       |
| 1.2 Gambar Rasio Pajak 28 Negara Asia dan Pasifik.....                      | 3       |
| 1.3 Gambar Rasio Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan PPh 2012 s.d. 2022 ..... | 4       |
| 2.1 Gambar Proses CRM Menurut EC .....                                      | 30      |
| 2.2 Gambar Proses CRM Menurut OECD .....                                    | 31      |
| 2.3 Gambar Tingkat Maturitas Model Segmentasi.....                          | 34      |
| 2.4 Gambar Kerangka Pemikiran .....                                         | 61      |
| 2.5 Gambar Kerangka Konseptual.....                                         | 63      |
| 3.1 Model Analisis Data Interaktif Miles & Huberman .....                   | 78      |
| 4.1 Gedung KPP Pratama Makassar Selatan .....                               | 80      |
| 4.2 Gambar Struktur Organisasi Pratama Makassar Selatan...                  | 84      |
| 4.3 Gambar Wilayah Kerja Pratama Makassar Selatan.....                      | 88      |
| 4.4 Gambar Perkembangan CRM di Direktorat Jenderal Pajak.....               | 96      |
| 4.5 Peta Risiko CRM .....                                                   | 98      |
| 4.6 Gambar Proses Wawancara dengan Beberapa Informan...                     | 101     |
| 4.7 Gambar Proses Wawancara dengan Salah Satu Informan.                     | 105     |
| 4.8 Gambar Proses Wawancara dengan Beberapa Informan...                     | 107     |
| 4.9 Gambar Proses Wawancara dengan Salah Satu Informan.                     | 110     |

|      |                                                                            |     |
|------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.10 | Gambar Proses Wawancara dengan Beberapa Informan...                        | 115 |
| 4.11 | Gambar Ilustrasi Kasus yang Belum Teridentifikasi<br>Oleh CRM Rikwas ..... | 142 |

## Daftar Tabel

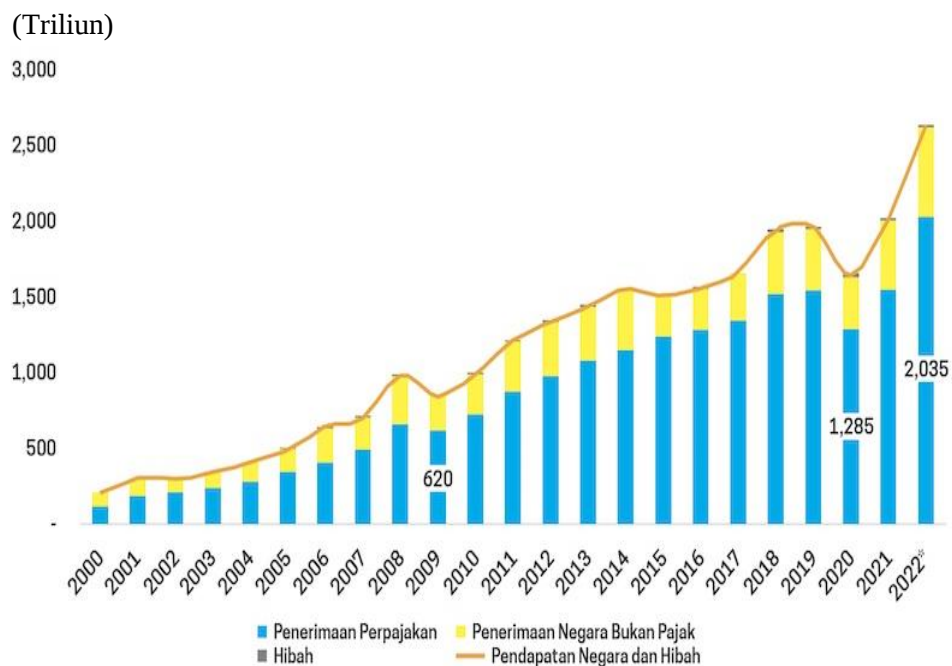
| Tabel                                                                                           | Halaman |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1.1 Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Makassar Selatan Tahun Pajak 2019-2022 .....         | 2       |
| 1.2 Rasio Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan PPh di Indonesia Tahun Pajak 2017-2021 .....        | 5       |
| 1.3 Rasio Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan PPh 2017-2021 di KPP Pratama Makassar Selatan ..... | 6       |
| 3.1 Daftar Informan Penelitian .....                                                            | 73      |
| 4.1 Data Pegawai KPP Pratama Makassar Selatan Menurut Jenjang Pendidikan .....                  | 84      |
| 4.2 Data Pegawai KPP Pratama Makassar Selatan Menurut Usia .....                                | 85      |
| 4.3 Target dan Realisasi Penerimaan KPP Pratama Makassar Selatan.....                           | 86      |
| 4.4 Batas Wilayah KPP Pratama Makassar .....                                                    | 87      |
| 4.5 Luas Wilayah dan Jumlah Penduduk KPP Pratama Makassar .....                                 | 89      |
| 4.6 Jumlah WP dan Data Penerimaan Pajak Sektoral .....                                          | 90      |
| 4.7 Data Penerimaan Pajak KPP Pratama Makassar Selatan Per Jenis Pajak .....                    | 94      |
| 4.8 Surat Edaran Terkait CRM dalam Kegiatan Pengawasan                                          | 114     |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pajak merupakan salah satu komponen penerimaan negara yang berguna untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan negara. Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, penerimaan pajak terus mengalami peningkatan dari 723 triliun pada tahun 2010 menjadi 1.716,8 triliun pada tahun 2022. Adapun secara proporsi, penerimaan pajak telah memberikan kontribusi lebih dari 70% dari keseluruhan pendapatan negara (Gambar 1.1). Hal ini menandakan bahwa sampai saat ini pajak masih memegang peranan penting dalam menunjang jalannya roda pemerintahan.



Sumber: Data diolah dari Kementerian Keuangan 2023

Gambar 1.1 Kontribusi Penerimaan Pajak Tahun 2000-2022

Berdasarkan data internal Direktorat Jenderal Pajak, jumlah penerimaan pajak di KPP Pratama Makassar Selatan cukup besar. Berdasarkan data pada tabel 1.1, jumlah penerimaan pajak pada tahun 2019 mencapai 1.088 Triliun. Pada tahun 2020 dan 2021, penerimaan pajak mengalami penurunan karena saat itu terjadi pandemi Covid 19 yang mengakibatkan roda perekonomian mengalami tekanan yang luar biasa. Akan tetapi, pada tahun 2022, penerimaan pajak mulai meningkat seiring dengan berakhirnya pandemi Covid 19. Hal tersebut dipicu oleh meningkatnya kegiatan perekonomian di berbagai sektor.

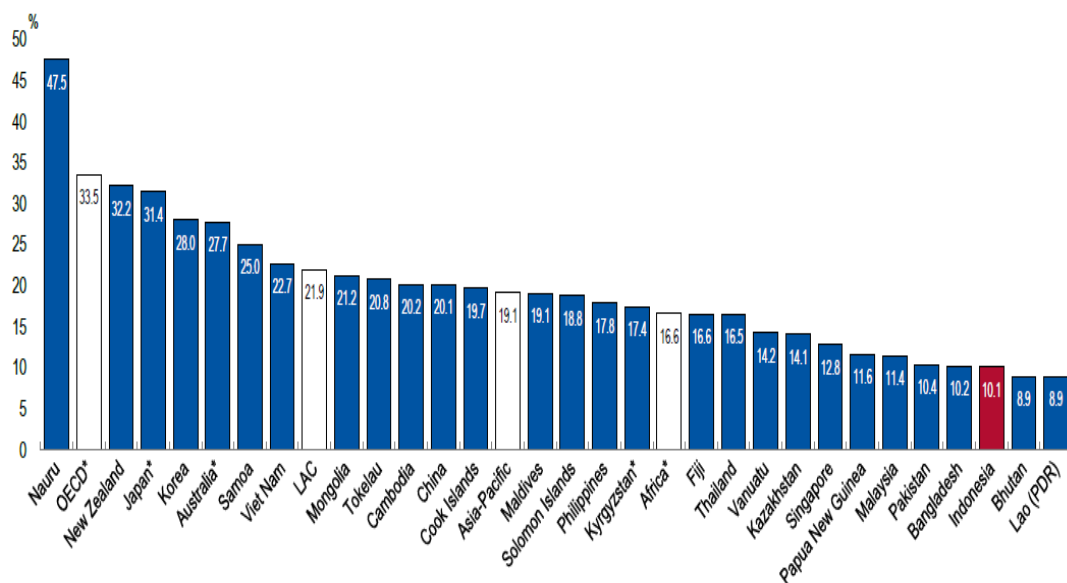
Tabel 1.1  
Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Makassar Selatan  
Tahun 2019-2022

| NO            | KECAMATAN   | PENERIMAAN PAJAK         |                        |                          |                          |
|---------------|-------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|
|               |             | 2019                     | 2020                   | 2021                     | 2022                     |
| 1             | RAPPOCINI   | 468,616,142,305          | 329,413,219,505        | 378,762,276,080          | 461,315,954,944          |
| 2             | PANAKKUKANG | 371,778,799,248          | 387,388,063,577        | 460,230,713,517          | 528,316,908,228          |
| 3             | MANGGALA    | 114,272,289,014          | 96,930,652,588         | 101,151,281,219          | 77,061,356,136           |
| 4             | MAKASSAR    | 133,567,650,054          | 87,801,915,190         | 77,473,851,557           | 166,846,221,675          |
| <b>JUMLAH</b> |             | <b>1,088,234,882,640</b> | <b>901,533,852,880</b> | <b>1,017,618,124,394</b> | <b>1,233,540,443,005</b> |

Sumber: Diolah dari Direktorat Jenderal Pajak (2023)

Fakta tentang pentingnya pajak belum diimbangi dengan penerimaan pajak yang optimal. Berdasarkan data dari *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* (2022), rasio penerimaan perpajakan (*tax ratio*) Indonesia pada tahun 2020 hanya 10,1% dari Produk Domestik Bruto (PDB). Rasio penerimaan pajak negara-negara yang tergabung dalam OECD adalah sebesar 34,5% PDB. Rasio pajak negara-negara di Asia dan Pasifik sebesar 19,1%. Jika dibandingkan dengan rasio pajak beberapa negara tetangga, rasio pajak negara Indonesia juga masih lebih rendah. Rasio penerimaan pajak beberapa negara tetangga seperti Filipina 17,8% PDB, Thailand 16,5% PDB, Singapura 12,8% PDB, dan Malaysia 11,4% PDB

(Gambar 1.2). Rendahnya rasio pajak Indonesia dapat menjadi petunjuk bahwa masih terjadi kesenjangan antara penerimaan pajak yang terealisasi dengan potensi pajak yang sebenarnya. Salah satu faktor yang memicu rendahnya rasio pajak Indonesia adalah kepatuhan pajak yang lemah (OECD, 2022)

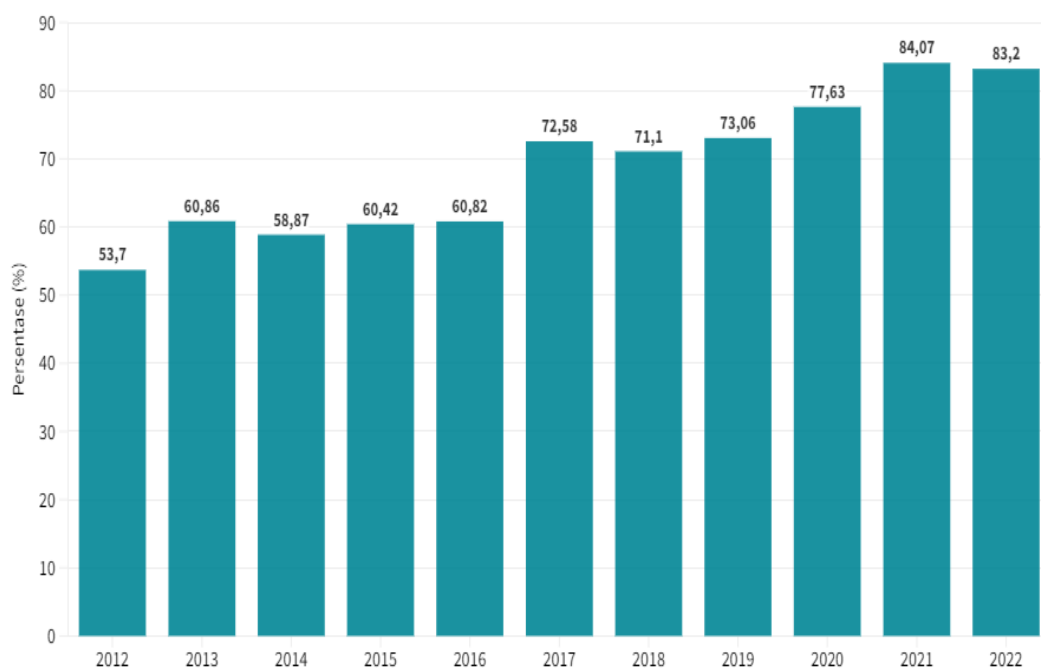


Sumber: (OECD, 2022)

Gambar 1.2 Rasio Pajak 28 Negara Asia dan Pasifik

Kepatuhan pajak merupakan suatu keadaan dimana Wajib Pajak memenuhi semua kewajiban perpajakan dan melaksanakan hak perpajakannya (Nurmantu, 2005). Kepatuhan pajak dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu kepatuhan formal dan kepatuhan material. Kepatuhan formal adalah suatu keadaan dimana Wajib Pajak memenuhi kewajiban perpajakan secara formal sesuai dengan ketentuan dalam undang-undang perpajakan, sedangkan kepatuhan material adalah suatu keadaan dimana Wajib Pajak secara substantif memenuhi semua ketentuan material perpajakan, yakni sesuai dengan isi dan jiwa undang-undang perpajakan.

Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Pajak menunjukkan bahwa dalam kurun waktu lima tahun terakhir, tingkat kepatuhan penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) Tahunan Pajak Penghasilan (PPh) Wajib Pajak cenderung meningkat dari waktu ke waktu. Namun, capaian tingkat kepatuhan tertinggi pada tahun 2021 masih berada pada kisaran angka 84,07% (Gambar 1.3).



Sumber: Diolah dari Direktorat Jenderal Pajak (2023)

Gambar 1.3 Rasio Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan PPh 2012 – 2022

Tingkat kepatuhan pelaporan Wajib Pajak Orang Pribadi Non Karyawan mencapai 45,53%, sedangkan untuk Wajib Pajak Orang Pribadi Karyawan mencapai 98,73%, dan untuk Wajib Pajak Badan Usaha mencapai 61,27% (Tabel 1.2). Hal ini dapat menjadi cerminan bahwa tingkat kepatuhan Wajib Pajak di Indonesia masih cukup rendah, terutama Wajib Pajak Orang Pribadi Non Karyawan dan Wajib Pajak Badan.

**Tabel 1.2**  
**Rasio Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan PPh Di Indonesia**  
**Tahun Pajak 2017-2021**

| Uraian                          | 2021       | 2020       | 2019       | 2018       | 2017       |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Wajib Pajak Terdaftar Wajib SPT | 19.002.585 | 19.006.794 | 18.334.683 | 17.653.046 | 16.598.887 |
| a. Badan                        | 1.652.251  | 1.482.500  | 1.472.217  | 1.451.512  | 1.188.488  |
| b. Orang Pribadi Karyawan       | 13.279.644 | 14.172.999 | 13.819.918 | 13.748.881 | 13.446.068 |
| c. Orang Pribadi Nonkaryawan    | 4.070.690  | 3.351.295  | 3.042.548  | 2.452.653  | 1.964.331  |
| SPT Tahunan PPh                 | 15.976.387 | 14.755.255 | 13.394.502 | 12.551.444 | 12.047.967 |
| a. Badan                        | 1.012.302  | 891.877    | 963.814    | 854.354    | 774.188    |
| b. Orang Pribadi Karyawan       | 13.110.613 | 12.105.833 | 10.120.426 | 9.875.321  | 10.065.056 |
| c. Orang Pribadi Nonkaryawan    | 1.853.472  | 1.757.545  | 2.310.262  | 1.821.769  | 1.208.723  |
| Rasio Kepatuhan                 | 84,07%     | 77,63%     | 73,06%     | 71,10%     | 72,58%     |
| a. Badan                        | 61,27%     | 60,16%     | 65,47%     | 58,86%     | 65,14%     |
| b. Orang Pribadi Karyawan       | 98,73%     | 85,41%     | 73,23%     | 71,83%     | 74,86%     |
| c. Orang Pribadi Nonkaryawan    | 45,53%     | 52,44%     | 75,93%     | 74,28%     | 61,53%     |

Sumber: Diolah dari Direktorat Jenderal Pajak (2023)

Tingkat kepatuhan Wajib Pajak di Indonesia dipengaruhi oleh beberapa faktor. Widyaningtyas (2020) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi perilaku kepatuhan Wajib Pajak dapat dibagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, meliputi kepercayaan Wajib Pajak terhadap pemerintah dan hukum, serta pemahaman Wajib Pajak terhadap regulasi perpajakan. Faktor eksternal, meliputi penegakan sanksi pajak yang adil dan jelas, serta pelaksanaan sosialisasi perpajakan oleh otoritas pajak.

Menurut data internal Direktorat Jenderal Pajak, tingkat kepatuhan pelaporan Wajib Pajak Orang Pribadi Non Karyawan di KPP Pratama Makassar Selatan Tahun Pajak 2022 mencapai 25%, sedangkan untuk Wajib Pajak Orang Pribadi Karyawan mencapai 90%, dan untuk Wajib Pajak Badan Usaha mencapai 48% (Tabel 1.3). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan Wajib Pajak di KPP Pratama Makassar Selatan masih cukup rendah, terutama Wajib Pajak Orang Pribadi Non Karyawan.

Tabel 1.3  
Rasio Kepatuhan Penyampaian SPT Tahunan PPh Tahun Pajak 2019-2022  
Di KPP Pratama Makassar Selatan

| URAIAN                                 | TAHUN PAJAK   |               |               |               |
|----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                        | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          |
| <b>Wajib Pajak Terdaftar Wajib SPT</b> | <b>73,973</b> | <b>78,188</b> | <b>84,248</b> | <b>93,376</b> |
| a. Badan                               | 7,318         | 8,122         | 9,093         | 10,498        |
| b. Orang Pribadi Karyawan              | 60,737        | 62,810        | 65,519        | 68,704        |
| c. Orang Pribadi Non Karyawan          | 5,918         | 7,256         | 9,636         | 14,174        |
| <b>SPT Tahunan PPh</b>                 | <b>54,650</b> | <b>64,697</b> | <b>67,992</b> | <b>70,383</b> |
| a. Badan                               | 5,338         | 5,413         | 5,512         | 4,991         |
| b. Orang Pribadi Karyawan              | 45,213        | 55,532        | 58,229        | 61,909        |
| c. Orang Pribadi Non Karyawan          | 4,099         | 3,752         | 4,251         | 3,483         |
| <b>Tingkat Kepatuhan</b>               | <b>72.21%</b> | <b>68.92%</b> | <b>64.54%</b> | <b>54.08%</b> |
| a. Badan                               | 73%           | 67%           | 61%           | 48%           |
| b. Orang Pribadi Karyawan              | 74%           | 88%           | 89%           | 90%           |
| c. Orang Pribadi Non Karyawan          | 69%           | 52%           | 44%           | 25%           |

Sumber: Diolah dari Direktorat Jenderal Pajak (2023)

Berdasarkan tabel di atas, data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Non Karyawan dan Badan Usaha di KPP Pratama Makassar Selatan cenderung mengalami penurunan dalam empat tahun terakhir. Hal tersebut menjadi salah satu alasan penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Susmita dan Supadmi (2016) serta Indriyani dan Askandar (2018) menunjukkan bahwa kepatuhan Wajib Pajak dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, penerapan sistem *e-Filing*, sanksi perpajakan, dan biaya kepatuhan pajak. Sejalan dengan hal itu, penelitian yang dilakukan oleh Subandi dan Fadhil (2018), Wicaksono et al. (2018), serta Yadinta et al. (2018) juga memberikan bukti bahwa semakin baik kualitas pelayanan maka semakin tinggi tingkat kepatuhan Wajib Pajak. Pemberian pelayanan yang berkualitas oleh otoritas pajak menyebabkan Wajib Pajak

merasa puas sehingga kepatuhan pajak pun meningkat. Selain itu, sanksi perpajakan yang diterapkan secara tegas kepada Wajib Pajak dapat membuat Wajib Pajak patuh dalam memenuhi kewajiban perpajakannya (Rahayu, 2017; Subandi & Fadhil, 2018; Wicaksono et al., 2018). Hal ini disebabkan oleh pertimbangan Wajib Pajak yang memilih bersikap patuh daripada dikenakan sanksi perpajakan yang lebih banyak kerugiannya (Susmita & Supadmi, 2016).

Kepatuhan Wajib Pajak juga dipengaruhi oleh biaya untuk mematuhi ketentuan perpajakan (Indriyani & Askandar, 2018; Rahayu, 2017) sebab Wajib Pajak yang patuh akan berharap bahwa biaya kepatuhan pajak yang dikeluarkan dalam memenuhi kewajiban perpajakannya dapat ditekan serendah mungkin. Dalam hal ini, Wajib Pajak akan merasa sangat dirugikan apabila biaya kepatuhan pajak yang dikeluarkan sangat tinggi padahal biaya ini muncul akibat memenuhi kewajiban perpajakan (Susmita & Supadmi, 2016). Penerapan *e-Filing* juga dapat meningkatkan kepatuhan pajak (Agustiningsih & Isroah, 2016; Indriyani & Askandar, 2018; Rahayu, 2017; Susmita & Supadmi, 2016) sebab penerapan *e-Filing* yang baik dapat meningkatkan kepuasan Wajib Pajak dan pada akhirnya meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak.

Faktor-faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kepatuhan pajak adalah pengetahuan atau pemahaman Wajib Pajak atas regulasi perpajakan (Agustiningsih & Isroah, 2016; Rahayu, 2017; Subandi & Fadhil, 2018; Wicaksono et al., 2018), kesadaran Wajib Pajak (Agustiningsih & Isroah, 2016; Anam et al., 2016), kebijakan pengampunan pajak (Rahayu, 2017; Wicaksono et al., 2018), demografi dan kesederhanaan sistem perpajakan (Budiman, 2018), serta tingkat religiusitas interpersonal dari Wajib Pajak (Utama & Wahyudi, 2016).

Kepatuhan pada dasarnya berkaitan dengan sejauh mana Wajib Pajak memenuhi kewajibannya berdasarkan peraturan perundang-undangan (OECD, 2004). Kewajiban tersebut meliputi pendaftaran, penyampaian informasi tepat waktu, pelaporan informasi yang lengkap dan akurat, serta pembayaran kewajiban tepat waktu. Kegagalan dalam memenuhi salah satu kewajiban tersebut dapat dianggap ketidakpatuhan.

Ketidakpatuhan pajak merupakan masalah yang serius dan kompleks (Leviner, 2008). Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk mengatasi masalah ini. Mahmood (2012) mengungkapkan bahwa ketidakpatuhan pajak merupakan salah satu risiko yang harus dikelola oleh administrasi perpajakan untuk memenuhi tujuannya dalam mengumpulkan penerimaan untuk pembangunan negara, mengingat fakta bahwa tidak semua Wajib Pajak bersedia melaporkan penghasilannya dan membayar pajak. Penelitian yang dilakukan oleh Ayres dan Braithwaite (1992), Kirchler et al. (2003), serta Braithwaite et al. (2005) membuktikan bahwa terdapat Wajib Pajak yang bersedia melakukan apa pun untuk menghindari kepatuhan terhadap undang-undang perpajakan.

Sejalan dengan hal tersebut, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai institusi penghimpun penerimaan negara Indonesia telah menjalankan berbagai strategi untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, seperti edukasi dan kehumasan yang efektif, pelayanan yang mudah dan berkualitas, serta penyusunan regulasi perpajakan yang berkeadilan dan berkepastian hukum (DJP, 2020). Sebagai implementasi strategi yang komprehensif dalam mengelola kepatuhan Wajib Pajak, DJP juga mulai menerapkan model manajemen kepatuhan Wajib Pajak berbasis risiko atau *Compliance Risk Management (CRM)* (DJP, 2020). CRM dapat membantu DJP dalam memetakan Wajib Pajak berdasarkan risiko kepatuhan sehingga dapat memberikan tindak lanjut atau

penanganan secara lebih tepat. Penanganan yang tepat tersebut diharapkan dapat mengarahkan pada tingkat kepatuhan dan kepuasan Wajib Pajak yang lebih tinggi (DJP, 2020).

Selain Indonesia, CRM juga telah diimplementasikan oleh otoritas perpajakan negara lainnya. Berdasarkan hasil survei *International Survey on Revenue Administration (ISORA)* yang dirangkum oleh *Asian Development Bank (ADB)*, sekitar 75% otoritas perpajakan di kawasan Asia Pasifik yang sudah menerapkan CRM secara formal. Adapun untuk kawasan Asia Tenggara, negara yang belum menerapkan proses CRM adalah Brunei, Filipina, dan Myanmar (ADB, 2018). Dalam menerapkan CRM tersebut, berbagai otoritas pajak seperti *Australian Taxation Office (ATO)*, *Her Majesty's Revenue and Customs (HMRC) of United Kingdom*, dan *New Zealand Inland Revenue (NZIR)*, mengadopsi model piramida kepatuhan sebagai kerangka kerja perencanaan strategis dan kebijakan yang bertujuan untuk memitigasi risiko ketidakpatuhan dan meningkatkan kepatuhan di kalangan Wajib Pajak (Mahmood, 2012).

Adanya tren penerapan CRM di berbagai negara termasuk Indonesia, membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait topik ini. Beberapa penelitian sebelumnya, baik di dalam maupun di luar negeri, telah membahas tentang topik terkait CRM. Namun demikian, jumlahnya masih terbatas. Salah satu penelitian di luar negeri dilakukan oleh Murphy (2004), dengan model kepatuhan ATO sebagai objeknya. Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang teori dan konsep yang mendasari model kepatuhan yang diterapkan oleh ATO. Hasil penelitian ini juga menyajikan beberapa kesuksesan yang telah dicapai dengan penggunaan model tersebut.

Penelitian tentang model kepatuhan ATO juga dilakukan oleh Whait (2012) dan Hamilton (2012). Penelitian Whait (2012) membahas tentang efisiensi dan efektivitas administrasi sebagai faktor yang melatarbelakangi pengembangan model kepatuhan ATO. Whait juga menggarisbawahi bahwa beberapa Wajib Pajak akan mengubah perilakunya agar tidak terdeteksi oleh ATO sehingga tetap diperlukan sebuah model yang lebih fleksibel dan non otomatis untuk mendeteksinya. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Hamilton (2012) membahas tentang kerangka diferensiasi risiko yang mulai digunakan untuk melengkapi strategi piramida kepatuhan yang digunakan oleh ATO. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa kedua elemen model kepatuhan tersebut saling melengkapi dalam menentukan Wajib Pajak yang harus diprioritaskan serta pilihan tindakan yang tepat jika ditemukan ketidakpatuhan.

Mahmood (2012) melakukan penelitian tentang strategi manajemen risiko kepatuhan di negara berkembang dengan studi kasus pada *Inland Revenue Board of Malaysia (IRBM)*. Penelitian ini memberikan gambaran tentang manajemen risiko kepatuhan oleh IRBM dalam rangka meningkatkan kepatuhan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen risiko kepatuhan IRBM sesuai dengan teori regulasi responsif, yaitu mendorong pendekatan lunak (*soft approach*) untuk menangani Wajib Pajak yang tidak patuh sebelum menggunakan pendekatan keras (*hard approach*).

Penelitian di Indonesia yang berkaitan dengan topik CRM dilakukan oleh Pujiati & Rusli (2020) serta Astuti & Gunadi (2021). Penelitian yang dilakukan oleh Pujiati & Rusli (2020) mengevaluasi kepatuhan pajak dari sudut pandang pemerintah

dengan memanfaatkan rasio *Corporate Tax to Turn Over Ratio* (CTTOR) dari Wajib Pajak yang berada dalam kuadran X3Y3 sistem CRM. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Astuti & Gunadi (2021), menganalisis penerapan dan evaluasi pemeriksaan pajak dengan model CRM dalam meningkatkan penerimaan pajak pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jakarta Senen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemeriksaan pajak dengan CRM mendukung tercapainya penerimaan pajak KPP Pratama Jakarta Senen pada tahun 2020 dan meningkatnya kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi. Namun, ruang lingkup penelitian ini hanya membahas implementasi CRM pada salah satu unit vertikal DJP, yaitu KPP Pratama Jakarta Senen. Dengan demikian, hasil penelitian ini belum dapat merepresentasikan penerapan CRM DJP secara nasional.

Penerapan CRM di Indonesia menjadi salah satu perhatian DJP. Keseriusan DJP dalam mengembangkan model CRM dapat tercermin pada Rencana Strategis DJP tahun 2015-2019 yang menetapkan penyusunan model CRM sebagai salah satu inisiatif strategi untuk mencapai tujuan DJP sebagai institusi penghimpun penerimaan negara. Sebagai upaya konkret dalam mengembangkan model CRM, DJP telah melakukan berbagai kegiatan, seperti pembentukan tim CRM, pengembangan *risk engine* CRM, dan uji coba CRM (DJP, 2020). Selanjutnya, pada bulan September 2019, DJP menerbitkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-24/PJ/2019 yang menandai penerapan CRM secara nasional dalam kegiatan ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan, dan penagihan pajak.

Sampai saat ini DJP masih terus melakukan pengembangan atas model CRM sebagai strategi dalam meningkatkan kepatuhan pajak dan mengoptimalkan

penerimaan negara (DJP, 2020). Berdasarkan hal tersebut, topik terkait CRM menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Namun, penelitian terkait CRM khususnya di Indonesia masih terbatas. Penelitian terkait penerapan CRM serta kendala yang dihadapi selama penerapan perlu dilakukan untuk mengevaluasi kebijakan dan model CRM yang diterapkan saat ini. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan dalam mengembangkan model dan kebijakan terkait CRM sehingga tujuan awal yang diharapkan dari pengembangan model ini bisa tercapai.

Berangkat dari pemikiran tersebut, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang implementasi CRM di DJP dan kendala yang dihadapi selama implementasi. Untuk memperdalam pembahasan, penulis akan berfokus pada implementasi CRM pada kegiatan pengawasan Wajib Pajak sebagai salah satu fungsi yang strategis di DJP. Penulis mengambil objek pada salah satu unit vertikal DJP, yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Selatan. KPP Pratama Makassar Selatan dipilih menjadi objek penelitian sebab saat ini KPP Pratama Makassar Selatan merupakan KPP Pratama yang sangat strategis di lingkungan Kantor Wilayah DJP Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara, serta menjadi salah satu KPP Pratama dengan target dan kontribusi penerimaan pajak tertinggi di wilayah tersebut. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“IMPLEMENTASI COMPLIANCE RISK MANAGEMENT (CRM) MELALUI APLIKASI APPROWEB SEBAGAI DECISION SUPPORT SYSTEM DALAM KEGIATAN PENGAWASAN WAJIB PAJAK DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK”**

## 1.2 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran implementasi CRM sebagai strategi Direktorat Jenderal Pajak (selanjutnya disebut DJP) dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dan mencapai target penerimaan yang optimal. Penelitian akan dilakukan di salah satu unit vertikal DJP, yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan (selanjutnya disebut KPP Pratama Makassar Selatan).

Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-24/PJ/2019 tentang Implementasi *Compliance Risk Management* dalam Kegiatan Ekstensifikasi, Pengawasan, Pemeriksaan, dan Penagihan di Direktorat Jenderal Pajak (selanjutnya disebut SE-24/PJ/2019), terdapat tiga fungsi CRM yang telah diimplementasikan DJP, yaitu CRM Fungsi Ekstensifikasi, CRM Fungsi Penagihan, dan CRM Fungsi Pemeriksaan dan Pengawasan (selanjutnya disebut CRM Rikwas). Penelitian ini akan berfokus pada implementasi CRM Rikwas dalam kegiatan pengawasan. Pembahasan dalam tesis meliputi implementasi CRM dalam kegiatan pengawasan di KPP Pratama Makassar Selatan dan kendala yang dihadapi selama implementasi.

## 1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan ruang lingkup permasalahan, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Sejauh mana implementasi CRM dalam kegiatan pengawasan Wajib Pajak di KPP Pratama Makassar Selatan?
- 2) Apakah terdapat kendala yang dihadapi selama implementasi CRM dalam kegiatan pengawasan Wajib Pajak di KPP Pratama Makassar Selatan?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Menganalisis implementasi CRM dalam kegiatan pengawasan Wajib Pajak di KPP Pratama Makassar Selatan.
- 2) Mengetahui apakah masih terdapat kendala yang dihadapi selama implementasi CRM dalam kegiatan pengawasan Wajib Pajak di KPP Pratama Makassar Selatan.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis, dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah referensi, pemahaman, pengetahuan serta bahan kajian lanjutan tentang implementasi *compliance risk management* sebagai strategi dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dan mencapai penerimaan pajak yang optimal.

- 2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi bagi Direktorat Jenderal Pajak terkait implementasi *compliance risk management* sebagai strategi dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dan mencapai penerimaan pajak yang optimal.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam tesis ini terdiri dari lima bab. Setiap bab berisi pembahasan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bagian ini menjelaskan tentang gambaran umum penyusunan tesis. Penjelasan tersebut mencakup uraian mengenai latar belakang penelitian, ruang lingkup penelitian, rumusan masalah dalam penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bagian ini menguraikan teori-teori dan penelitian terdahulu yang dianggap pemikiran yang menggambarkan garis besar atau pokok-pokok penelitian ini.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bagian ini akan menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian, jenis penelitian, jenis dan sumber data, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan pengujian keabsahan data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini berisi analisis deskriptif yang dilakukan oleh penulis meliputi gambaran umum objek yang diteliti serta hasil diskusi dan analisis data.

### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bagian ini menyajikan simpulan yang diperoleh dari penelitian. Berdasarkan simpulan tersebut, penulis mengajukan saran yang dianggap perlu untuk perbaikan. Selain itu, bagian ini juga akan mengungkap keterbatasan penelitian yang ada.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Pajak**

OECD (2020) mendefinisikan pajak sebagai “*compulsory unrequited payment to the government*” atau dapat diartikan sebagai pembayaran wajib yang tidak mendapatkan imbalan secara langsung kepada pemerintah. Soemitro (2011) mendefinisikan pajak sebagai iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak mendapat jasa timbal balik (kontra prestasi) yang langsung dapat ditunjukkan, dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Andriani (2014) mendefinisikan pajak sebagai iuran masyarakat kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan umum (undang-undang) dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjukkan dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubung tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan. Adapun Sommerfeld Ray M., Anderson Herschel M., dan Brock Horace (2002) mendefinisikan pajak sebagai transfer sumber daya dari sektor swasta ke sektor pemerintah yang wajib dilakukan berdasarkan ketentuan hukum tanpa mendapat imbalan langsung dengan tujuan untuk membiayai kebutuhan negara dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pajak memiliki karakteristik, yaitu bersifat wajib, diatur berdasarkan hukum atau perundang-undangan, pembayarannya tidak mendapat imbalan langsung, dan digunakan untuk

membiayai pengeluaran negara.

Sejalan dengan pendapat para ahli, definisi pajak menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 (selanjutnya disebut UU KUP), juga telah mencakup karakteristik tersebut. Pasal 1 Angka 1 UU KUP mendefinisikan pajak sebagai kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Pada tahun 1983, pemerintah Indonesia melakukan reformasi perpajakan yang mengubah sistem pemungutan pajak dari sistem *official assessment* menjadi sistem *self assessment*. Dalam sistem *self assessment*, Wajib Pajak diberikan kepercayaan untuk menghitung, menyetor, dan melaporkan sendiri pajaknya. Penerapan sistem *self assessment* di Indonesia termuat dalam Pasal 12 Ayat 1 UU KUP yang menyatakan bahwa setiap Wajib Pajak wajib membayar pajak yang terutang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan, dengan tidak menggantungkan pada adanya surat ketetapan pajak. Dengan kata lain, sistem ini lebih cenderung menitikberatkan pada peran aktif Wajib Pajak dalam pemungutan pajak. Adapun otoritas pajak berperan untuk mengawasi kepatuhan Wajib Pajak baik melalui serangkaian tindakan pengawasan, melakukan pemeriksaan, maupun melakukan penyidikan pajak kepada Wajib Pajak yang diduga melakukan tindak pidana perpajakan (DJP, 2020).

Berbagai literatur memberikan definisi terkait kepatuhan pajak. Franzoni (1998) mendefinisikan kepatuhan pajak sebagai kondisi ketika Wajib Pajak membayar pajak

dalam jumlah yang tepat pada waktu yang tepat serta melaporkan pajak secara akurat dan tepat waktu. Menurut McKerchar dan Evans (2009), Wajib Pajak mematuhi undang-undang perpajakan ketika mereka mendaftarkan diri kepada otoritas pendapatan, melaporkan kewajiban pajak secara akurat, membayar pajak terutang dan memelihara seluruh catatan perpajakan. Adapun Kirchler & Wahl (2010) menggambarkan kepatuhan pajak sebagai tingkat kepatuhan Wajib Pajak (atau gagal untuk mematuhi) dengan aturan pajak negara. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepatuhan pajak pada dasarnya mengukur sejauh mana Wajib Pajak mematuhi peraturan perpajakan di suatu negara. Kepatuhan terhadap peraturan tersebut dapat berupa mendaftarkan diri, menyatakan penghasilan secara benar, serta membayar dan melaporkan pajak secara akurat dan tepat waktu. Menurut Nurmantu (2016) Kepatuhan pajak (*tax compliance*) dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku di mana Wajib Pajak memenuhi semua kewajiban perpajakan dan melaksanakan hak perpajakannya. Terdapat dua macam kepatuhan, yakni kepatuhan pajak formal dan kepatuhan materiil. Kepatuhan formal adalah suatu perilaku di mana Wajib Pajak berupaya memenuhi kewajiban perpajakan secara formal sesuai dengan ketentuan formal dalam undang-undang perpajakan. Kepatuhan materiil adalah suatu perilaku di mana Wajib Pajak secara substantif memenuhi semua ketentuan materiil perpajakan, yakni sesuai isi dan jiwa undang-undang perpajakan.

Sejalan dengan definisi tersebut, OECD (2004) menyatakan bahwa kepatuhan pajak pada dasarnya berkaitan dengan sejauh mana Wajib Pajak memenuhi kewajibannya berdasarkan peraturan perpajakan. Kewajiban tersebut meliputi, kewajiban pendaftaran, kewajiban pelaporan penghasilan dan pajak secara tepat waktu, kewajiban pengisian SPT secara lengkap dan benar, serta kewajiban pembayaran pajak

secara tepat waktu. Kegagalan dalam memenuhi salah satu kewajiban tersebut dapat dianggap ketidakpatuhan.

Ketidakpatuhan pajak merupakan masalah yang serius, kompleks, dan tergantung berbagai penyebab (Leviner, 2008). Mahmood (2012) mengungkapkan bahwa ketidakpatuhan pajak merupakan salah satu risiko yang harus dikelola oleh administrasi perpajakan untuk memenuhi tujuannya dalam mengumpulkan penerimaan untuk pembangunan negara, mengingat fakta bahwa tidak semua Wajib Pajak bersedia melaporkan penghasilannya dan membayar pajak. Penelitian yang dilakukan oleh Ayres dan Braithwaite (1992), Kirchler et al. (2003), serta Braithwaite et al. (2005) membuktikan bahwa terdapat Wajib Pajak yang bersedia melakukan apa pun untuk menghindari kepatuhan terhadap undang-undang perpajakan.

### **2.1.2 Teori Kebijakan Publik dan Kebijakan Perpajakan**

Dye (1978) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*whatever government choose to do or not to do*” atau dapat diterjemahkan sebagai apa pun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau untuk tidak dilakukan. Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik adalah mengenai perwujudan tindakan, bukan hanya sekadar pernyataan keinginan pemerintah. Selain itu, definisi ini juga menunjukkan bahwa pilihan pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu juga merupakan kebijakan publik.

Chandler & Plano (1988) mendefinisikan kebijakan publik sebagai pemanfaatan yang strategis terhadap sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah. Dari definisi ini, kebijakan publik mencakup pemanfaatan sumber daya tertentu. Selain itu, kebijakan publik bertujuan untuk memecahkan masalah publik atau pemerintah.

Dunn (1998) mendefinisikan kebijakan publik sebagai suatu rangkaian pilihan yang saling berhubungan (termasuk keputusan untuk tidak bertindak) yang dibuat oleh badan dan pejabat pemerintah. Dari definisi ini, kebijakan publik mencakup suatu rangkaian pilihan yang saling berhubungan. Selain itu, kebijakan publik dibuat oleh badan atau pejabat pemerintah.

Dari definisi yang diberikan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik merupakan suatu tindakan nyata, terdiri atas rangkaian pilihan, mencakup keputusan untuk bertindak atau tidak bertindak, dilakukan oleh pemerintah, dan bertujuan untuk menyelesaikan suatu masalah publik atau pemerintah.

Kebijakan publik mencakup serangkaian tahap yang saling bergantung dan diatur menurut urutan waktu, yaitu penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan, dan penilaian kebijakan (Dunn, 1998). Implementasi kebijakan publik merupakan salah satu tahapan dalam siklus kebijakan publik secara keseluruhan. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975), implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam perumusan kebijakan. Tanpa suatu implementasi, suatu kebijakan yang telah dirumuskan akan sia-sia saja (Abdoellah & Rusfianas, 2016). Kebijakan yang diimplementasikan dengan buruk bisa gagal mencapai tujuan yang diharapkan, sebaik apa pun desain kebijakan tersebut (Edwards III, 1980). Oleh karena itu, implementasi kebijakan mempunyai kedudukan yang penting di dalam kebijakan publik.

Salah satu teori implementasi kebijakan publik dikemukakan oleh George C. Edwards III. Menurut model Edwards III (1980), terdapat empat faktor yang

menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat faktor tersebut bekerja secara simultan satu sama lain untuk membantu atau menghalangi implementasi kebijakan.

#### 1) Komunikasi

Menurut Edwards III (1980), implementasi kebijakan bisa berjalan efektif apabila para pelaku kebijakan mengetahui tujuan dari sebuah kebijakan. Pelaku kebijakan juga harus mengetahui hal yang harus dipersiapkan atau tindakan yang harus dilakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut. Agar hal ini bisa tercapai, informasi terkait kebijakan harus disampaikan kepada orang yang tepat. Selain itu, informasi kebijakan harus disampaikan secara jelas, akurat, dan konsisten.

#### 2) Sumber daya

Menurut Edwards III (1980), sumber daya menjadi faktor kedua yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Meskipun telah disampaikan dengan baik, implementasi kebijakan tidak bisa berjalan efektif tanpa adanya sumber daya yang mendukung. Sumber daya mencakup personel dengan jumlah yang tepat dan keahlian yang diperlukan, informasi yang relevan dan memadai tentang penerapan kebijakan, kepatuhan personel yang terlibat dalam implementasi, kewenangan untuk memastikan bahwa kebijakan dilaksanakan dengan semestinya, serta fasilitas untuk menjalankan kebijakan.

#### 3) Disposisi

Menurut Edwards III (1980), disposisi atau sikap pelaksana menjadi faktor penting ketiga dalam implementasi kebijakan publik. Disposisi adalah kecenderungan, keinginan, atau kesepakatan para pelaksana untuk melaksanakan kebijakan. Agar suatu kebijakan berjalan dengan efektif, para pelaksana kebijakan juga harus

memiliki keinginan dan kemauan untuk menjalankan suatu kebijakan. Sikap tersebut dapat dipengaruhi oleh pandangan mereka terhadap kebijakan dan bagaimana mereka melihat kebijakan tersebut mempengaruhi kepentingan organisasi dan pribadi.

#### 4) Struktur birokrasi

Menurut Edwards III (1980), struktur organisasi juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan publik. Meskipun tiga faktor sebelum sudah terpenuhi, hambatan dalam implementasi masih mungkin dialami jika terdapat kekurangan dalam struktur birokrasi. Implementasi kebijakan membutuhkan adanya kerja sama dari banyak pihak. Oleh karena itu, koordinasi menjadi hal yang penting. Adanya fragmentasi (organisasi yang terpecah-pecah dan tersebar) dapat menghambat koordinasi yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan implementasi kebijakan. Hal lain yang berkaitan dengan struktur birokrasi adalah *Standard Operating Procedure (SOP)*. Pengembangan SOP dimaksudkan untuk menangani situasi yang dihadapi secara rutin. SOP dapat membantu dalam meminimalkan waktu yang digunakan dalam pelaksanaan suatu tindakan. Namun, SOP yang didesain untuk kebijakan yang sedang berjalan sering kali bertentangan dengan kebijakan yang baru dan bisa menyebabkan resistensi atau penolakan terhadap perubahan, penundaan, pemborosan, dan tindakan lain yang tidak diinginkan. Dengan demikian, terkadang SOP juga bisa menghambat implementasi kebijakan.

Kebijakan menjadi sangat penting bagi pemerintah untuk dapat menjalankan tugasnya dalam mengelola suatu negara. Lasswell & Kaplan (1970) menyebut bahwa kebijakan negara adalah suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai, dan praktik yang

terarah. Agar tujuan atau sasaran tertentu dapat tercapai dan terealisasikan maka kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu dapat mengusulkan suatu arah tindakan yang disebut kebijakan (Friedrich, 1963). Secara ilmiah, kebijakan memiliki unsur-unsur yang esensial yang terdiri dari tujuan, proposal, program, keputusan, dan dampak/akibat (Marsuni, 2006). Menurut Budiardjo (2008) dan Winarno (2012), suatu kebijakan adalah sekumpulan keputusan yang diambil oleh seorang pelaku atau kelompok politik dalam usaha memilih cara untuk mencapai tujuan. Sebagai bagian dari kebijakan publik, kebijakan pajak pada dasarnya telah memenuhi unsur-unsur esensial dari sebuah kebijakan. Marsuni (2006) mengartikan kebijakan pajak sebagai suatu pilihan keputusan pemerintah dalam rangka menunjang penerimaan negara dan membuat kondisi ekonomi, bisnis, dan investasi menjadi kondusif. Marsuni (2006) kemudian menambahkan bahwa kebijakan pajak juga dapat diartikan sebagai tindakan yang diambil pemerintah untuk menaikkan penerimaan pajak dalam rangka mencukupi kebutuhan negara. Menurut Mansury (1999), tujuan dari kebijakan pajak adalah meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran, distribusi penghasilan yang lebih adil, dan terciptanya stabilitas. Alink & Kommer (2015) menyebutkan tujuan dari pengenaan pajak adalah penyediaan dana untuk kebutuhan barang publik, koreksi distribusi penghasilan dan kekayaan, dan stabilitas ekonomi.

Oleh karena itu, pajak merupakan salah satu bentuk penerimaan negara yang merupakan bentuk aplikasi dari kebijakan publik atau negara dan antara keduanya (kebijakan pajak dan kebijakan publik) tidak dapat dipisahkan. Kebijakan pajak merupakan suatu cara atau alat pemerintah di bidang perpajakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu di bidang sosial dan ekonomi dan menunjang perkembangan ekonomi dan sosial suatu negara (Kadir, 2016). Unsur kunci dari sebuah kebijakan pajak antara

lain jumlah penerimaan yang akan diperoleh, distribusi beban, dan cara efektif dan efisien dalam pemungutannya (Gunadi, 2020).

### **2.1.3 Teori Analisis Implementasi Kebijakan**

Analisis adalah kategori atau tingkatan ke-4 dalam taksonomi Bloom tentang ranah (domain) kognitif. Analisis merupakan kemampuan menguraikan suatu materi menjadi bagian-bagiannya (Bloom, 1954). Implementasi menurut Sabatier & Mazmanian (1980) adalah pelaksanaan suatu keputusan kebijakan yang tidak hanya berdasar kepada sebuah undang-undang tetapi dapat juga berupa perintah atau keputusan dari eksekutif atau pengadilan. Pendapat lainnya dari (Hanzi et al., 2003) menyebutkan bahwa suatu implementasi merupakan semua tindakan yang dilaksanakan dalam rangka merealisasikan sebuah rencana. Grindle (1980) sendiri mengemukakan bahwa implementasi akan membentuk suatu ikatan yang memudahkan sebuah kebijakan atau keputusan dapat dilaksanakan sebagai dampak dari kegiatan eksekutif. Oleh karena itu, dari definisi analisis dan ketiga pendapat ahli mengenai implementasi di atas, maka analisis implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai upaya untuk memahami pelaksanaan suatu keputusan kebijakan dengan tujuan dijadikan bahan penilaian dan acuan dalam evaluasi pelaksanaan kebijakan.

Menurut Sabatier & Mazmanian (1980) terdapat beberapa kondisi yang harus dipenuhi agar implementasi sebuah kebijakan dapat berhasil yaitu:

- a) Adanya undang-undang yang memungkinkan atau mandat arahan hukum lainnya untuk tujuan kebijakan yang jelas dan konsisten atau setidaknya memberikan kriteria substantif untuk menyelesaikan konflik tujuan.

- b) Undang-undang yang memungkinkan untuk mengidentifikasi faktor utama dan hubungan sebab akibat yang mempengaruhi tujuan kebijakan dan memberi pejabat pelaksana yurisdiksi yang memadai atas kelompok sasaran dan secara potensial untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c) Legislasi yang memungkinkan menyusun proses implementasi sedemikian rupa sehingga memaksimalkan kemungkinan pejabat pelaksana dan kelompok sasaran akan melakukan implementasi kebijakan sesuai dengan keinginannya. Hal ini melibatkan penugasan keagenan simpatik dengan integrasi hierarkis yang memadai, aturan keputusan yang mendukung, sumber daya keuangan yang memadai dan akses yang memadai kepada pendukung.
- d) Pimpinan badan pelaksana memiliki manajerial yang substansial dan keterampilan politik dan berkomitmen terhadap tujuan kebijakan.
- e) Program ini secara aktif didukung oleh kelompok konstituensi yang terorganisir dan oleh beberapa legislator kunci (atau kepala eksekutif) selama proses implementasi dengan pengadilan yang netral atau suportif.
- f) Prioritas relatif dari tujuan hukum tidak dirusak seiring waktu dengan munculnya kebijakan publik yang bertentangan atau oleh perubahan kondisi sosial ekonomi yang merongrong teori kausal undang-undang atau dukungan politik.

Menurut Hogwood dan Gunn (1984) suatu kebijakan yang diterapkan dapat mengalami kegagalan karena dua kemungkinan, yaitu kebijakan tersebut tidak terimplementasikan atau implementasi kebijakannya tidak sukses yaitu apabila kebijakan dijalankan tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang seharusnya, baik

itu karena adanya pihak-pihak yang tidak mau bekerjasama, inefisiensi dalam implementasi, tidak ada kontrol dalam pelaksanaan, serta ketidakmampuan implementor dalam menguasai permasalahan. Implementasi yang tidak berhasil (*unsuccessful implementation*) merupakan suatu kegagalan dalam implementasi apabila kebijakan tersebut telah dilaksanakan sesuai ketentuan namun dalam kenyataannya ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kebijakan tersebut sehingga kebijakan tidak dapat dilaksanakan.

Merilee S. Grindle (1980) mengatakan keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh dua variabel yang mendasar yaitu “*content of policy*” dan “*context of implementation*”. Dalam hal *content of policy*, variabel ini meliputi beberapa hal yaitu (Grindle, 1980):

a) Kepentingan kelompok sasaran (*interest affected*)

Sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau target groups termuat dalam isi kebijakan, suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan. Jika dilihat semakin besar perubahan sosial, politik dan hubungan ekonomi yang dihasilkan oleh kebijakan maka semakin sulit juga mengimplementasikan kebijakannya karena akan ada banyak kepentingan yang menghambat proses implementasi walaupun demand making kebijakan termasuk cukup tinggi.

b) Tipe manfaat (*types of benefits*)

Jenis manfaat yang diterima oleh target group, kebijakan ini dikatakan memiliki tingkat keterlaksanaan yang tinggi apabila penerima manfaat dapat secara langsung merasakan manfaat dari pelaksanaan kebijakan tersebut. Penerima manfaat dapat

berupa target/sasaran, implementor dan perumus kebijakan serta masyarakat pada umumnya. Sebaliknya, apabila kebijakan yang akan diimplementasikan memiliki manfaat yang rendah atau merugikan maka kebijakan akan lebih sulit diimplementasikan karena biasanya akan menimbulkan konflik atau masalah serta ketidakpatuhan terhadap kebijakan yang telah dibuat.

c) Derajat perubahan yang diinginkan (*Extent of change envision*)

Sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan harus memiliki skala yang jelas. Apabila melalui kebijakan ini, perubahan yang diinginkan membutuhkan proses adaptasi yang lama khususnya bagi kelompok sasaran kebijakan yang mampu merubah perilaku dan sikap, maka kebijakan akan membutuhkan waktu yang lama dan sulit untuk diimplementasikan.

d) Letak pengambilan keputusan (*site of decision making*)

Keberhasilan implementasi kebijakan ini juga dipengaruhi dengan pengambilan keputusan yang ditentukan oleh beragamnya geografis dan organisasi. Keberagaman diartikan dengan perbedaan jenjang organisasi, jenis organisasi dan perbedaan wilayah administrasi. Jumlah pihak yang terlibat menentukan kebijakan akan semakin sulit atau tidaknya untuk dilaksanakan.

e) Pelaksana kebijakan (*policy implementor*)

Suatu kebijakan yang dijalankan harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang pastinya kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. Pelaksanaan kebijakan yang dibutuhkan demi mencapai tingkat keterlaksanaan yang baik adalah pelaksana yang aktif, ahli dan berdedikasi, dapat diandalkan untuk mendapatkan dukungan pihak politik serta memiliki akses yang baik terhadap sumber daya. Pelaksana harus mampu memenuhi target yang diberikan.

f) Sumber daya yang dilibatkan (*Resources committed*)

Dalam melaksanakan suatu kebijakan maka harus didukung oleh sumber daya yang dapat mendukung agar pelaksanaannya mampu berjalan dengan baik. Maka dapat dikatakan apabila semakin banyak sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kebijakan maka kebijakan ini akan lebih sulit diimplementasi karena dengan begitu akan membutuhkan waktu dan biaya lagi.

Variabel *context of implementation* meliputi (Grindle, 1980):

a) Kekuasaan, kepentingan dan strategi pelaksana (*Power, interests and strategies of actors involved*)

Dalam melihat implementasi suatu kebijakan, perlu dilihat kekuasaan yang dimiliki pelaksana, kepentingan dan strategi-strategi yang dibuat dalam mencapai tujuan kebijakan.

b) Karakteristik institusi dan lembaga pelaksana (*Institution and regime characteristics*)

Keberhasilan suatu kebijakan tidak luput dari lingkungan di mana suatu kebijakan dilaksanakan. Kebijakan memiliki tingkat keterlaksanaan yang tinggi apabila perumus dan pelaksana kebijakan dapat melakukan kontrol penuh terhadap kebijakan tersebut.

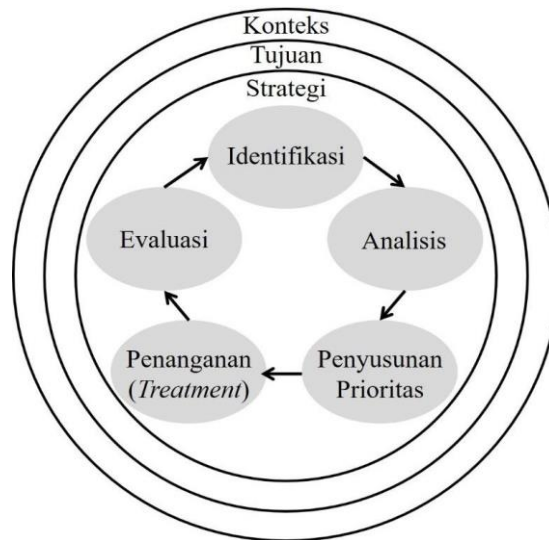
c) Kepatuhan dan daya tanggap (*Compliance and responsiveness*)

Tingkat kepatuhan dan daya tanggap pelaksana juga merupakan hal yang penting dalam proses implementasi suatu kebijakan, daya tanggap dapat berbentuk upaya-upaya untuk mencapai tujuan kebijakan.

#### 2.1.4 *Compliance Risk Management (CRM)*

Mengamankan kepatuhan merupakan tantangan utama bagi setiap administrasi perpajakan karena perpajakan itu kompleks (Braithwaite, 2007; (OECD, 2001). Selain itu, sebagaimana yang diungkapkan oleh Alm et al. (1992) bahwa orang secara alami merasa sulit untuk melepaskan penghasilan yang diperoleh dengan susah payah dan karena itu akan mencoba menghindari pembayaran. Di sisi lain, otoritas pajak dihadapkan dengan kendala berupa sumber daya yang terbatas (OECD, 2004). Adanya keterbatasan sumber daya ini mengharuskan otoritas pajak mengambil keputusan yang cermat atas pengalokasian sumber daya. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang terstruktur dan sistematis untuk memutuskan prioritas tindakan yang sesuai dalam rangka mengelola risiko kepatuhan dan menegakkan kepatuhan (OECD, 2004). Dalam hal ini, otoritas pajak perlu menerapkan suatu manajemen risiko berbasis kepatuhan atau *compliance risk management* (OECD, 2004).

Menurut OECD (2004), *compliance risk management (CRM)* adalah sebuah proses terstruktur untuk identifikasi sistematis, penilaian, peringkat, dan penanganan risiko kepatuhan pajak. Proses tersebut mencakup langkah-langkah yang terdefinisi dengan baik dan dilakukan secara berulang, untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Menurut *European Commission (EC)* (2010), CRM adalah sebuah proses sistematis yang dilakukan oleh administrasi pajak dalam memilih instrumen penanganan untuk meningkatkan kepatuhan dan mencegah ketidakpatuhan, berdasarkan pengetahuan atas perilaku Wajib Pajak dan dengan kapasitas yang dimiliki

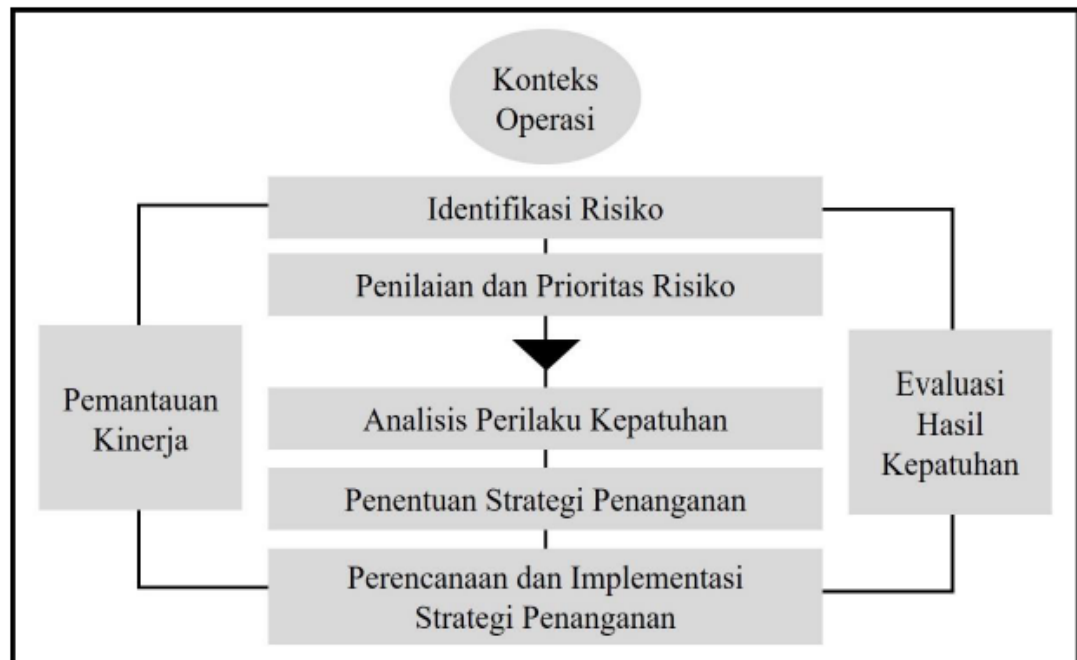


Sumber: Diolah Penulis dari EC (2010)

Gambar 2.1 Proses CRM Menurut EC

Menurut ADB (2020), CRM merupakan suatu pendekatan sistematis untuk mengelola kepatuhan Wajib Pajak, dengan perlakuan risiko yang bervariasi sesuai dengan tingkat risiko serta sifat perilaku yang mendasarinya. Pendekatan tersebut harus dirancang untuk memengaruhi perilaku saat ini dan masa depan. Dari deskripsi tersebut dapat disimpulkan bahwa CRM merupakan suatu pendekatan sistematis dan komprehensif dalam mengelola kepatuhan Wajib Pajak, dengan membuat pilihan perlakuan yang didasarkan atas pengetahuan terhadap perilaku Wajib Pajak, termasuk tingkat risiko ketidakpatuhan serta sifat perilaku yang mendasarinya.

Pada tahun 2004, OECD memperkenalkan seperangkat panduan dalam penerapan CRM untuk mendorong pendekatan sistematis dalam mengelola risiko kepatuhan. Berdasarkan panduan tersebut, proses CRM mencakup langkah-langkah yang diilustrasikan pada Gambar 2.2.



Sumber: OECD (2004)

Gambar 2.2 Proses CRM Menurut OECD

Seperti yang diilustrasikan pada Gambar 2.1, OECD menyarankan bahwa langkah pertama yang harus diambil oleh otoritas pajak adalah membuat konteks operasi. Komponen utama dari konteks operasi adalah tujuan organisasi dari otoritas pajak, khususnya dalam mengelola risiko kepatuhan. OECD mencatat bahwa risiko internal dalam administrasi perpajakan dan risiko eksternal di luar administrasi dapat menjadi faktor yang mempengaruhi konteks. Oleh karena itu, otoritas pajak mungkin perlu melihat faktor-faktor ini untuk mengelola risiko secara efektif dan efisien.

Tahap pertama dalam mengelola risiko seperti yang dikemukakan oleh OECD (2004) adalah mengidentifikasi risiko dalam menentukan kategori perilaku tidak patuh dan jenis risiko yang terlibat melalui karakteristik Wajib Pajak dan jumlah pajak yang terlibat untuk mencerminkan tingkat risiko yang ditimbulkan oleh Wajib Pajak. Dengan

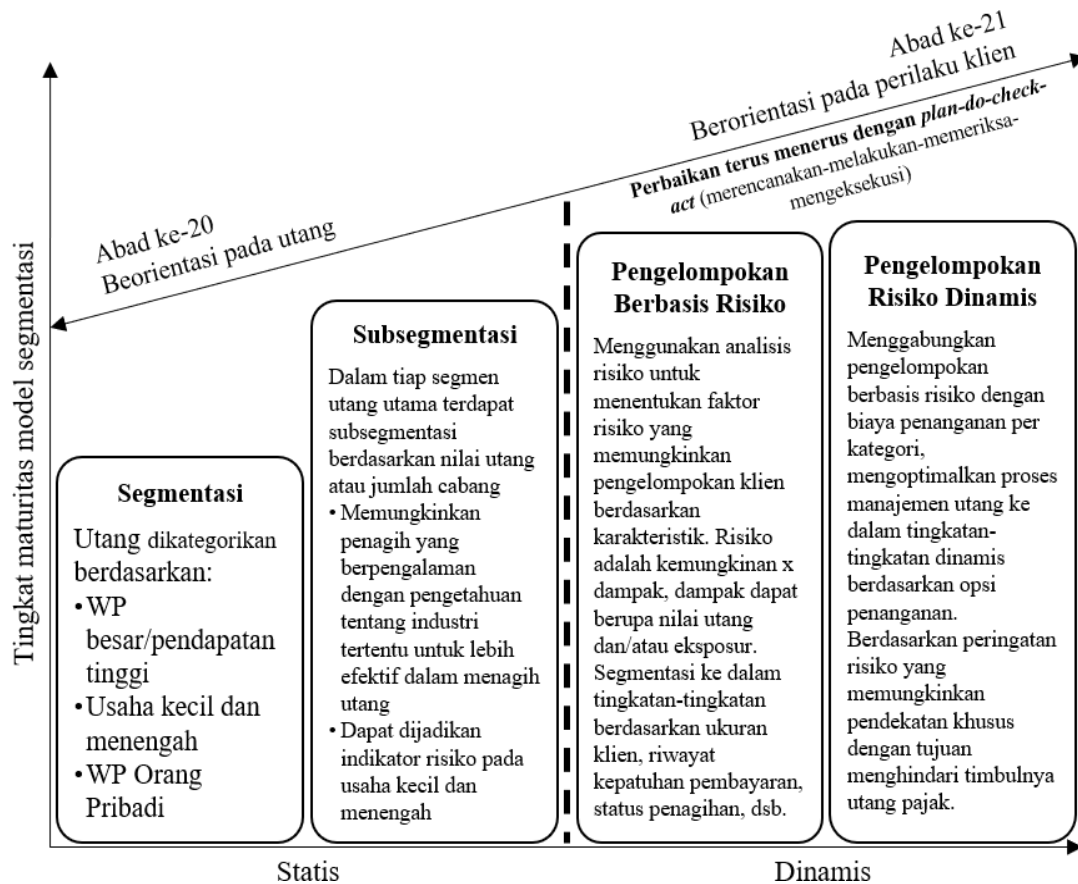
mengeksplorasi pembayar pajak berisiko tinggi yang potensial, berbagai perlakuan dapat diberikan kepada berbagai kategori pembayar pajak. Pada tahap kedua, risiko yang telah diidentifikasi dinilai untuk memisahkan risiko mayor dan risiko minor. Prioritas risiko diperlukan karena otoritas pajak mungkin tidak dapat menangani semua risiko. Oleh karena itu, OECD (2004) menyarankan prioritas diberikan untuk menangani risiko utama yang dapat mempengaruhi administrasi perpajakan untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya, pada tahap ketiga, yaitu analisis kepatuhan Wajib Pajak untuk mengidentifikasi faktor ekonomi, seperti beban keuangan, biaya kepatuhan, disinsentif dan insentif.

Setelah risiko kepatuhan dianalisis, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi untuk menangani risiko tersebut. OECD (2004) merekomendasikan berbagai strategi yang akan diadopsi oleh administrasi perpajakan, misalnya bahwa otoritas pajak harus memperlakukan Wajib Pajak dengan hormat dan adil untuk mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari mereka. OECD (2004) juga merekomendasikan agar administrasi perpajakan mengadopsi model kepatuhan Braithwaite untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku Wajib Pajak sehingga dapat dibuat tanggapan yang tepat berdasarkan perilaku kepatuhan Wajib Pajak. Otoritas pajak disarankan untuk mengambil beberapa inisiatif untuk memastikan Wajib Pajak memahami dengan jelas kewajibannya. Dalam hal ini, informasi yang disampaikan harus transparan, mudah dipahami, sederhana dan tidak membingungkan. Lebih lanjut, otoritas pajak direkomendasikan untuk meningkatkan penyampaian layanan seperti menyediakan layanan elektronik, menyederhanakan formulir dan prosedur, serta mengembangkan peraturan yang tidak terlalu memberatkan.

Strategi lain yang disarankan oleh OECD (2004) termasuk menginformasikan publik melalui liputan media tentang kasus penuntutan yang berhasil dan keputusan pengadilan tentang masalah hukum dan praktik perpajakan, untuk memperingatkan mereka tentang kekuasaan otoritas oleh otoritas pajak. Untuk mengimplementasikan strategi tersebut, proses selanjutnya adalah alokasi secara efektif atas sumber daya manusia, pengeluaran dan permodalan, demi memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang terbatas.

Setelah lima proses tersebut diterapkan, hasil dari strategi yang digunakan harus diukur untuk mengevaluasi keberhasilannya dan menentukan efektivitas dari program kepatuhan. Dalam hal ini, OECD (2004) juga merekomendasikan kerangka evaluasi yang dikembangkan untuk meningkatkan strategi kepatuhan. Tahap terakhir dalam mengelola risiko kepatuhan adalah memantau kinerja strategi kepatuhan. Karena model ini merupakan proses berulang, fase tersebut mungkin bukan tahap terakhir dari proses dan dapat dilanjutkan dengan mengidentifikasi risiko baru.

CRM dapat diterapkan dalam skala organisasi maupun operasional suatu otoritas pajak (OECD, 2004). Maka, CRM juga dapat diterapkan dalam fungsi-fungsi yang dimiliki otoritas pajak, misalnya penagihan pajak. Contoh manfaat CRM dalam penagihan pajak dapat dilihat dalam segmentasi Wajib Pajak. Segmentasi dilakukan untuk membagi para Wajib Pajak ke dalam beberapa kategori agar mempermudah pengambilan keputusan dalam melaksanakan penagihan.



Sumber: OECD (2014)

Gambar 2.3 Tingkat Maturitas Model Segmentasi

Menurut OECD (2014), terdapat empat tingkat yang menunjukkan maturitas model segmentasi dari yang paling sederhana atau statis hingga yang bersifat dinamis. Tingkat pertama adalah segmentasi, yaitu kategorisasi sederhana yang membagi Wajib Pajak ke dalam kelompok Wajib Pajak besar, Wajib Pajak menengah dan mikro, dan Wajib Pajak perorangan. Dalam level ini, segmentasi masih berorientasi pada besar kecilnya tunggakan. Contoh otoritas pajak yang menerapkan segmentasi ini antara lain *Tax and Customs Administration of the Netherlands (TCAN)* dan *Internal Revenue Service of the United States of America (IRS)*. Keduanya membagi Wajib Pajak mereka ke dalam tiga kelompok besar sebagaimana tersebut di atas.

Tingkat kedua adalah sub segmentasi, yaitu pembagian yang tidak hanya didasarkan pada ukuran tunggakan, melainkan juga pada umur tunggakan dan jenis sektor bisnis Wajib Pajak. Sektor bisnis Wajib Pajak digunakan sebagai proksi untuk mengukur risiko sehingga sumber daya pemeriksaan dan penagihan dapat dialokasikan secara efisien dengan memprioritaskan kasus yang berisiko tinggi. Contoh negara yang menerapkan subsegmentasi adalah Irlandia yang mengategorikan Wajib Pajaknya ke dalam 5 tingkatan. Otoritas pajak Irlandia mengalokasikan sumber daya yang lebih besar untuk penanganan kasus Wajib Pajak Tingkat 1 yang membayar lebih dari 540.000 Euro dalam setahun dibandingkan sumber daya untuk Wajib Pajak Tingkat 5 yang hanya membayar kurang dari 6.000 Euro dalam setahun. Kemudian untuk setiap tingkatan tersebut, terdapat sub segmentasi lebih jauh yang mempertimbangkan umur dan ukuran tunggakan serta lokasi Wajib Pajak untuk meningkatkan efisiensi dalam seleksi kasus.

Tingkat ketiga adalah *risk-based clustering*, yaitu kategorisasi yang melibatkan perilaku Wajib Pajak ke dalam model risiko untuk menciptakan profil risiko mereka. Pendekatan ini sudah lebih berorientasi pada “penunggak pajak”, bukan lagi pada “tunggakan pajak”. *Risk-based clustering* memungkinkan otoritas pajak menerapkan penanganan kasus yang sesuai dengan kondisi khusus setiap Wajib Pajak tanpa kehilangan fokus pada kasus-kasus yang menjadi prioritas. *The Norway Tax Administration (NTA)* menerapkan model serupa yang disebut credit scoring yang dapat memprediksi kemungkinan pembayaran masa mendatang berdasarkan riwayat serta informasi Wajib Pajak. *Inland Revenue Authorities of Singapore (IRAS)* juga menerapkan *risk-based clustering* yang menghasilkan tiga opsi pendekatan kepada Wajib Pajaknya, yaitu mendorong Wajib Pajak yang patuh; mengingatkan Wajib Pajak

yang memiliki riwayat pembayaran yang baik namun gagal bayar untuk pertama kali; dan menindak tegas Wajib Pajak yang tidak patuh dengan segera.

Tingkat keempat yang menunjukkan maturitas tertinggi dari model segmentasi adalah *dynamic risk clustering*. Tujuan dari *dynamic risk clustering* adalah meningkatkan kesesuaian tindakan penanganan kasus kepada setiap kategori risiko dan mencegah terjadinya tunggakan. Selain profil risiko dari Wajib Pajak, biaya yang dikeluarkan dalam rangka penanganan kasus juga menjadi pertimbangan dalam memprioritaskan kasus. Model ini memungkinkan efisiensi biaya dan peningkatan jumlah pajak yang dikumpulkan karena pilihan intervensi pada Wajib Pajak yang disediakan oleh sistem memiliki kualitas yang tinggi. Klasifikasi juga melibatkan *predictive analytics* yang memungkinkan beberapa kasus untuk ditangani dengan segera sebelum tunggakan pajak menjadi macet. Model ini disebut dinamis karena hasil dari berbagai jenis penanganan dan intervensi kasus menjadi umpan balik yang secara kontinyu diberikan pada sistem *predictive analytics*.

Seiring dengan perubahan perilaku dari penunggak pajak, kemampuan *clustering* dari model juga akan berubah dan memberikan pilihan intervensi yang lebih baik. *Dynamic risk clustering* telah diterapkan oleh *Canada Revenue Agency (CRA)* yang memiliki model prediksi yang sangat canggih. Di samping menghasilkan segmentasi penunggak pajak yang berkualitas, sistem *predictive analytics* CRA juga mampu memprediksi potensi pajak dari laba terutang, memprediksi tingkat kemungkinan Wajib Pajak dalam menaati skema angsuran, bahkan mengidentifikasi kasus yang “dapat selesai dengan sendirinya”. Segmentasi canggih serupa juga dilakukan oleh *Australian Taxation Office (ATO)* dalam model risiko yang didasarkan

pada dua faktor utama, yaitu kemampuan membayar (*Capacity to Pay/C2P*) dan kecenderungan membayar (*Propensity to Pay/P2P*). Model risiko ini merupakan bagian dari program “*Debt Right Now*” yang elemen utamanya meliputi metodologi seleksi kasus berdasarkan risiko, model dinamis alokasi sumber daya yang didasarkan pada risiko Wajib Pajak, serta prediksi intervensi atau tindakan yang dianggap tepat. Selain itu, *analytics* dalam program ini juga menyoroti kasus-kasus yang membutuhkan intervensi awal yang mungkin diperlukan sebelum timbulnya utang.

Dari pembahasan tentang tingkat maturitas model segmentasi di atas, dapat disimpulkan bahwa CRM dapat meningkatkan kualitas segmentasi Wajib Pajak di suatu otoritas pajak baik melalui *risk-based clustering* maupun *dynamic risk clustering*. Implementasi CRM pada segmentasi Wajib Pajak memungkinkan pengguna informasi untuk menerapkan *risk-informed decision making* yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi tindakan penagihan. Bahkan, di beberapa otoritas pajak negara maju, CRM dapat mencegah timbulnya utang pajak dan memungkinkan otoritas pajak mengelola utang pajak dengan lebih baik.

DJP selaku otoritas pajak Indonesia juga sudah mulai mengimplementasikan CRM. CRM ditetapkan sebagai salah satu Rencana Strategis DJP Tahun 2015-2019 dengan inisiatif strategis berupa penyusunan model manajemen kepatuhan Wajib Pajak berbasis risiko. Petunjuk pelaksanaan CRM diatur dengan SE-24/PJ/2019. Surat edaran tersebut mendefinisikan CRM sebagai suatu proses pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak secara menyeluruh yang meliputi identifikasi, pemetaan, pemodelan, dan mitigasi atas risiko kepatuhan Wajib Pajak serta evaluasinya sehingga menjadi kerangka kerja yang sistematis, terukur, dan objektif.

SE-24/PJ/2019 mengatur tentang ketentuan implementasi CRM dalam kegiatan ekstensifikasi, kegiatan pemeriksaan dan pengawasan Wajib Pajak, serta kegiatan penagihan pajak dengan surat paksa. Implementasi CRM dalam kegiatan pemeriksaan dan pengawasan Wajib Pajak dimulai dengan menyusun peta kepatuhan menggunakan peta kepatuhan CRM Fungsi Pemeriksaan dan Pengawasan (selanjutnya disebut CRM Rikwas). Berdasarkan peta kepatuhan tersebut, KPP menentukan Wajib Pajak yang akan dilakukan penggalan potensi dalam periode berjalan dan ditetapkan ke dalam Daftar Sasaran Prioritas Penggalan Potensi (selanjutnya disebut DSP3). Selanjutnya, DSP3 akan menjadi dasar dalam menetapkan Daftar Sasaran Prioritas Pemeriksaan (selanjutnya disebut DSPP) dan Daftar Prioritas Pengawasan (selanjutnya disebut DPP). DSPP akan ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan perundang-undangan tentang pemeriksaan Wajib Pajak, sedangkan DPP akan ditindaklanjuti sesuai dengan ketentuan perundang-undangan tentang pengawasan Wajib Pajak.

### **2.1.5 APPROWEB**

Perkembangan sistem informasi memberikan banyak manfaat dan kemudahan hampir di semua aspek kegiatan organisasi. Perkembangan tersebut termasuk di dalamnya perkembangan pada teknologi kearsipan (Dewi, 2009). Kemajuan teknologi dalam kearsipan ditandai dengan adanya inovasi baru pada proses pengarsipan yaitu arsip elektronik. Teknologi kearsipan yang berupa arsip elektronik telah digunakan oleh berbagai instansi, termasuk oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Implementasi arsip elektronik oleh DJP dimanfaatkan untuk mendokumentasikan berbagai jenis arsip. Salah satu bentuk arsip elektronik yang digunakan tersebut adalah Aplikasi Profil Berbasis Web (Approweb).

Approweb adalah aplikasi yang dimiliki DJP dalam rangka penyandingan data internal dan data eksternal yang digunakan sebagai alat untuk melakukan pengawasan terhadap Wajib Pajak. Aplikasi ini digunakan dalam rangka pengamanan penerimaan pajak melalui pengawasan kepatuhan dan penggalian potensi pajak terhadap Wajib Pajak secara efektif, terintegrasi dan berkesinambungan.

Aplikasi Approweb menggunakan metode pengolahan data Klien Server (*Client Server*). Klien Server atau *Client Server* merupakan sebuah paradigma dalam teknologi informasi yang merujuk kepada cara untuk mendistribusikan aplikasi ke dalam dua pihak yaitu pihak klien dan pihak server. Dalam model klien/server, sebuah aplikasi dibagi menjadi dua bagian yang terpisah, tapi masih merupakan sebuah kesatuan yakni komponen klien dan komponen server. Komponen klien juga sering disebut sebagai *Front End*, sementara komponen server disebut sebagai *Back End*. Komponen klien dari aplikasi tersebut dijalankan dalam sebuah *workstation* dan menerima masukan data dari pengguna. Komponen klien tersebut akan menyiapkan data yang dimasukkan oleh pengguna dengan menggunakan teknologi pemrosesan tertentu dan mengirimkannya kepada komponen server yang dijalankan di atas mesin server, umumnya dalam bentuk *request* terhadap beberapa layanan yang dimiliki oleh server. Komponen server akan menerima *request* dari klien, dan langsung memprosesnya dan mengembalikan hasil pemrosesan tersebut kepada klien. Klien pun menerima informasi hasil pemrosesan data yang dilakukan server dan menampilkannya kepada pengguna, dengan menggunakan aplikasi yang berinteraksi dengan pengguna yang menjadi penyedia data dan antar muka. Data yang diperlukan dalam penyajian *profile* maupun penyimpanan data *profile* terdapat di dalam komputer server. *Code* aplikasi juga ada di komputer server ini. *Client* menggunakan *browser* melalui jaringan

LAN untuk berinteraksi dengan server dalam proses pembuatan profile. Jadi segala data profile akan tersimpan dengan aman di dalam server. Manfaat utama yang dapat diperoleh dengan menggunakan aplikasi *client-server* berbasis web antara lain adalah kemudahan akses.

Approweb adalah sebuah aplikasi pembuatan profil Wajib Pajak yang menggunakan database dan jaringan intranet untuk melakukan akses data, pengolahan dan pemutakhiran data. Profil dan data Wajib Pajak disimpan di Approweb, sehingga aplikasi ini sebagai suatu arsip elektronik dari Wajib Pajak. Approweb menghasilkan informasi yang berguna dan membantu dalam proses pengambilan keputusan. Pembuatan profil Wajib Pajak di Approweb dilakukan oleh seorang *Account Representative (AR)*. Selain berisi profil Wajib Pajak, di dalam Approweb juga terdapat informasi yang dapat digunakan sebagai bahan analisis *extra effort*, serta informasi untuk memonitor perkembangan usaha Wajib Pajak, melakukan pengawasan, penggalan potensi dan memberikan pelayanan yang lebih baik.

Approweb memuat data hasil analisis yang dilakukan oleh *Center for Tax Analysis (CTA)*. Hasil analisis CTA yang berupa data potensi mikro per Wajib Pajak dituangkan ke dalam Laporan Hasil Analisis dan juga berisi tindak lanjut yang bisa dilakukan oleh Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Kantor Pusat DJP melalui CTA bertugas melakukan pengolahan, penyajian dan analisis data hingga menjadi potensi yang dapat langsung dimanfaatkan oleh KPP untuk optimalisasi penerimaan pajak. Data hasil analisis CTA yang bisa dilakukan tindak lanjut oleh *Account Representative*.

### 2.1.6 Decision Support System

Peignot et al. (2012) menjelaskan bahwa DSS sulit untuk didefinisikan secara spesifik karena bentuknya yang beragam. Bentuk DSS berkisar dari *spreadsheet* sederhana sampai sistem kompleks yang dilengkapi basis data serta perangkat lunak untuk pemodelan matematis yang memungkinkan analisis statistik, pemrograman linier, pemrograman tujuan, atau teknik pemodelan khusus lainnya. Namun secara sederhana DSS dapat diartikan sebagai suatu sistem informasi terkomputerisasi yang mendukung aktivitas-aktivitas pengambilan keputusan (Peignot et al., 2012). Dua hal esensial yang membedakan DSS dari sistem terkomputerisasi lainnya adalah fokus pada pengambilan keputusan dan model penggunaan yang interaktif yang mengharuskan baik sistem maupun pengambil keputusan berkontribusi pada pengambilan keputusan (Pick & Weatherholt, 2013). Pengambilan keputusan merupakan fitur yang penting dari proses manajemen, terutama dengan meningkatnya jumlah informasi yang ada saat ini (Peculea & Chitescu, 2015). Bahkan, ahli teori klasik manajemen menganggap bahwa pengambilan keputusan memiliki pengertian yang sama dengan manajemen (Drucker, 1956; Simon, 1977). Maka dapat disimpulkan bahwa DSS merupakan salah satu alat dalam manajemen yang digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks otoritas pajak, tujuan yang ingin dicapai adalah meningkatkan kepatuhan pajak untuk mengumpulkan penerimaan secara maksimal (Highfield, 2013; OECD, 2004; EC, 2010). Untuk mencapai tujuan tersebut, otoritas pajak harus menghadapi berbagai macam risiko seperti keterbatasan sumber daya, ketidaksempurnaan peraturan, serta kompleksitas lanskap kepatuhan (Chooi, 2020). Karena tuntutan akuntabilitas dan ketatnya pengawasan masyarakat pada sektor publik, otoritas pajak diharuskan untuk mengelola risiko-risiko tersebut dengan baik melalui

suatu mekanisme manajemen risiko (Vincent, 1996). Maka, selain dipandang sebagai alat akuntabilitas atau pengendalian internal, CRM yang secara khusus didesain bagi otoritas pajak untuk mengelola risiko-risiko kepatuhan dalam rangka mencapai tujuannya juga dapat dilihat sebagai suatu alat bantu pengambilan keputusan. Simpulan tersebut sejalan dengan temuan Leung, & Isaacs (2008) bahwa penggunaan manajemen risiko sebagai alat pengambilan keputusan semakin meningkat di sektor publik.

### **2.1.7 Pengawasan Wajib Pajak di Direktorat Jenderal Pajak**

Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-49/PJ/2016 (selanjutnya disebut SE-49/PJ/2016), pengawasan Wajib Pajak adalah serangkaian kegiatan penelitian data hingga tindak lanjut pengawasan dalam rangka penggalan potensi perpajakan, pengawasan kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, dan peningkatan penerimaan perpajakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan.

Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-07/PJ/2020 (selanjutnya disebut SE-07/PJ/2020), kegiatan pengawasan atas Wajib Pajak (selanjutnya disebut WP) dilakukan berdasarkan segmentasi, yaitu WP strategis dan WP lainnya. Wajib Pajak Lainnya adalah Wajib Pajak pada KPP Pratama yang telah memiliki NPWP yang terdiri dari Wajib Pajak dengan kontribusi penerimaan pajak besar berupa Wajib Pajak Instansi Pemerintah, Kerja Sama Operasi (*Joint Operation*), Perusahaan Pengurusan Jasa Kepabeanan (PPJK), dan cabang tanpa pusat, selain Wajib Pajak Strategis.

Selanjutnya proses pengawasan dan pemeriksaan Wajib Pajak pada KPP Pratama dilaksanakan sebagai berikut:

a. Pengawasan dan Pemeriksaan Wajib Pajak Strategis pada KPP Pratama

1) Penetapan Wajib Pajak Strategis pada KPP Pratama

a) Untuk tahun 2020

Penetapan Wajib Pajak Strategis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- (1) Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan menyusun dan menyampaikan usulan daftar Wajib Pajak Strategis untuk setiap KPP Pratama melalui Nota Dinas Usulan Daftar Wajib Pajak Strategis kepada seluruh Kanwil DJP selain Kanwil DJP Wajib Pajak Besar dan Kanwil DJP Jakarta Khusus, dengan tata cara pelaksanaan pengusulan daftar Wajib Pajak Strategis;
- (2) Kepala Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan Kanwil DJP melakukan pembahasan dengan KPP mengenai usulan daftar Wajib Pajak Strategis dari Direktorat Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan dengan mempertimbangkan kriteria, jumlah, dan mekanisme penentuan Wajib Pajak Strategis berdasarkan nota dinas Direktur Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan;
- (3) Kepala Kanwil DJP menetapkan Wajib Pajak Strategis untuk setiap KPP Pratama sesuai tata cara penetapan Wajib Pajak Strategis dengan menerbitkan Surat Keputusan Penetapan Wajib Pajak Strategis paling lama 10 (sepuluh) hari kerja setelah tanggal Nota Dinas Direktur Potensi, Kepatuhan, dan Penerimaan.

b) Setelah tahun 2020

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan, Kepala Kanwil DJP dapat menetapkan kembali Wajib Pajak Strategis pada setiap KPP Pratama, dengan menerbitkan Keputusan Penetapan Wajib Pajak Strategis yang berlaku pada tanggal 1 Februari tahun bersangkutan.

2) *Assignment* Wajib Pajak Strategis pada KPP Pratama

- (1) Berdasarkan Keputusan Penetapan Wajib Pajak Strategis oleh Kepala Kanwil DJP sebagaimana dimaksud pada angka 1), Kepala KPP Pratama menerbitkan nota dinas tentang *Assignment* Wajib Pajak Strategis pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi I;
- (2) Terhadap Wajib Pajak selain Wajib Pajak Strategis, dilakukan *Assignment* ulang Wajib Pajak ke *Account Representative* selain Seksi Pengawasan dan Konsultasi I;
- (3) Dalam hal hanya terdapat dua Seksi Pengawasan dan Konsultasi dalam KPP Pratama, maka berlaku ketentuan sebagai berikut:
  - (a) Kepala KPP Pratama menerbitkan nota dinas tentang *Assignment* ulang Wajib Pajak Strategis dan Wajib Pajak Lainnya; dan
  - (b) *Account Representative* yang mendapat *Assignment* Wajib Pajak Strategis tidak dapat menerima *Assignment* Wajib Pajak Lainnya.
- (4) Kepala KPP Pratama menugaskan Kepala Seksi Pengolahan Data dan Informasi untuk memproses *Assignment* Wajib Pajak dalam Sistem Informasi Direktorat Jenderal Pajak paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal Surat Keputusan Penetapan Wajib Pajak Strategis.

(5) Tata cara peralihan kegiatan pengawasan dan penggalian potensi Wajib Pajak pada KPP Pratama sebagai berikut:

(a) Dalam hal Wajib Pajak Strategis dilakukan pemindahan tempat terdaftar ke KPP lain, maka Wajib Pajak tersebut harus diadministrasikan pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi II di KPP Baru.

KPP Lama harus menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada KPP Baru mengenai status Wajib Pajak yang dilakukan pemindahan sebagai Wajib Pajak Strategis, kegiatan pengawasan atau penelitian yang telah dilaksanakan, dan tindak lanjut yang telah dilakukan.

KPP Baru melaksanakan penelitian dan pembuatan LHPt serta tindak lanjut sesuai dengan Surat Edaran Direktur Jenderal ini.

(b) Dalam hal Wajib Pajak dilakukan *Assignment* ke *Account Representative* lain pada Seksi Pengawasan dan Konsultasi II/III/IV atau Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan pada KPP yang sama, maka:

- a. seluruh kegiatan pengawasan dan penggalian potensi Wajib Pajak yang telah atau sedang dilakukan, yang belum direkam pada Approweb atau sistem aplikasi lainnya yang sejenis, agar dilakukan perekaman paling lama 3 (tiga) hari kerja sebelum *Assignment* Wajib Pajak berlaku efektif;
- b. termasuk kegiatan pengawasan sebagaimana dimaksud pada huruf (a) yaitu kegiatan pengawasan yang sudah direkam dalam bentuk

*case management* harus diproses sampai selesai paling lama 1 (satu) hari kerja sebelum *Assignment* Wajib Pajak berlaku efektif; dan

- c. seluruh kegiatan pengawasan dan penggalian potensi Wajib Pajak yang masih dalam proses penyelesaian agar dibuatkan daftar yang memuat sekurang-kurangnya identitas Wajib Pajak dan status proses penyelesaiannya untuk disampaikan kepada Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi II/III/IV sesuai dengan *Assignment* Wajib Pajak yang telah ditetapkan.

### 3) Pelaksanaan Penelitian Wajib Pajak Strategis pada KPP Pratama

#### a) Penelitian Untuk Tahun Pajak Berjalan

Penelitian untuk Tahun Pajak berjalan dapat dilakukan untuk satu atau beberapa jenis pajak berdasarkan data dan/atau informasi yang dimiliki dan/atau diperoleh DJP sesuai dengan SE-39/2015, SE-49/2016 dan/atau SE-14/2018.

#### b) Penelitian Untuk Tahun Pajak Sebelum Tahun Pajak Berjalan

Penelitian dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- (1) Berdasarkan DPP, Kepala KPP Pratama menerbitkan Nota Dinas Penugasan kepada *Supervisor* untuk melakukan kegiatan penelitian, permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan, dan/atau konseling kepada Wajib Pajak Strategis, kecuali terhadap:
  - (a) Wajib Pajak Instansi Pemerintah;
  - (b) Wajib Pajak Kerja Sama Operasi (*Joint Operation*);

- (c) Wajib Pajak PPJK; dan
  - (d) Wajib Pajak cabang tanpa pusat.
- (2) Berdasarkan Nota Dinas sebagaimana dimaksud pada angka (1), *Supervisor*, sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya, bersama dengan Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi dan *Account Representative* melakukan penelitian, permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan, dan/atau konseling kepada Wajib Pajak Strategis;
- (3) Penelitian atas suatu Tahun Pajak dapat dilakukan setelah berakhirnya batas waktu penyampaian SPT Tahunan Pajak Penghasilan sesuai dengan ketentuan perpajakan;
- (4) Penelitian dilaksanakan secara komprehensif dan terstandarisasi atas seluruh jenis pajak (*all taxes*) yang kewajiban Wajib Pajak untuk suatu Tahun Pajak, meliputi:
- (a) penelitian atas kepatuhan formal, antara lain penyampaian SPT, pembayaran pajak, dan kesesuaian KLU;
  - (b) penelitian atas Profil Risiko berdasarkan *Compliance Risk Management* (CRM);
  - (c) penelitian atas data internal dan data eksternal, termasuk data Instansi, Lembaga, Asosiasi, dan Pihak Lain (ILAP), data *Exchange of Information*, dan data informasi keuangan;
  - (d) penelitian laporan keuangan;
  - (e) penelitian *mirroring* atas hasil pemeriksaan, keberatan, dan banding;

- (f) penelitian atas Laporan Hasil Analisis (LHA) Tim Analisis/*Task Force* Pemanfaatan Data Keuangan, LHA Direktorat Data dan Informasi Perpajakan, dan LHA Kanwil DJP; dan
  - (g) Kunjungan (Visit) ke lokasi Wajib Pajak.
- (5) Hasil penelitian sebagaimana dimaksud pada angka (4) dituangkan dalam LHPt yang ditandatangani oleh Kepala KPP Pratama, *Supervisor*, Kepala Seksi Pengawasan dan Konsultasi, dan *Account Representative*.
- (6) LHPt sebagaimana dimaksud pada angka (5) memuat kesimpulan hasil penelitian berupa:
- (a) Wajib Pajak telah memenuhi kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan perpajakan; dan
  - (b) Wajib Pajak belum memenuhi kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan perpajakan, sehingga Wajib Pajak diusulkan untuk dilakukan permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan.
- (7) LHPt yang dilengkapi dengan KKPt dibuat dalam aplikasi Approweb;
- (8) Dalam hal berdasarkan penelitian diketahui terdapat perubahan data Wajib Pajak, ditindaklanjuti sesuai dengan SE-60/2013.
- (9) Dalam hal setelah penetapan Wajib Pajak Strategis, diketahui Wajib Pajak Strategis telah masuk dalam DSPP, maka:
- (a) terhadap Wajib Pajak yang belum diterbitkan NP2 untuk suatu Tahun Pajak, atas Tahun Pajak tersebut tidak diterbitkan NP2 tetapi dilakukan penelitian sebagaimana dimaksud pada angka (5) dan Wajib Pajak dimasukkan dalam DPP sesuai dengan SE-24/2019; atau

(b) terhadap Wajib Pajak yang telah diterbitkan NP2 untuk suatu Tahun Pajak, proses pemeriksaan tetap dilanjutkan tanpa penelitian sebagaimana dimaksud pada angka (5).

4) Tindak Lanjut atas Hasil Penelitian Wajib Pajak Strategis pada KPP Pratama

a) Untuk Tahun Pajak Berjalan

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana dimaksud pada angka 3) huruf a), dilakukan tindak lanjut berupa:

- (1) penyampaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan kepada Wajib Pajak sesuai dengan SE-39/2015, SE-49/2016, dan/atau SE-14/2018; dan
- (2) penyampaian usulan pemeriksaan untuk Tahun Pajak berjalan dapat diajukan setelah berakhirnya batas waktu penyampaian SPT Tahunan PPh untuk Tahun Pajak dimaksud sesuai dengan ketentuan perpajakan dan telah dilakukan penelitian atas seluruh jenis pajak (*all taxes*).

b) Untuk Tahun Pajak sebelum Tahun Pajak Berjalan

Berdasarkan hasil penelitian atas pemenuhan kewajiban seluruh jenis pajak (*all taxes*) untuk suatu Tahun Pajak sebagaimana dimaksud pada angka 3) huruf b), dilakukan tindak lanjut berupa:

- (1) Penyampaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan kepada Wajib Pajak, sebagai berikut:
  - (a) penerbitan 1 (satu) SP2DK, dalam hal diketahui Wajib Pajak

belum memenuhi kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan perpajakan;

- (b) pembahasan dengan Wajib Pajak dan pembuatan Berita Acara Pelaksanaan Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan sesuai contoh format yang telah ditetapkan;
- (c) berdasarkan SP2DK yang telah disampaikan kepada Wajib Pajak dan/atau tanggapan Wajib Pajak atas SP2DK yang telah disampaikan, diterbitkan LHP2DK dalam jangka waktu sesuai dengan SE-39/2015;
- (d) LHP2DK dibuat dalam aplikasi Approweb, sesuai contoh format sebagaimana tercantum dalam Lampiran Huruf D yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran Direktur Jenderal ini;
- (e) dalam hal LHP2DK telah diterbitkan tetapi Wajib Pajak tidak menyampaikan/membetulan SPT dalam jangka waktu sesuai dengan SE-39/2015, maka Kepala KPP harus mengusulkan pemeriksaan atau memberikan tambahan waktu penyampaian/pembetulan SPT; dan
- (f) dalam hal ditemukan data baru yang mengakibatkan jumlah pajak terutang menjadi lebih besar daripada hasil penelitian yang tercantum dalam SP2DK sebagaimana dimaksud pada huruf (a), dapat diterbitkan SP2DK baru sepanjang terhadap Wajib Pajak tersebut belum diusulkan untuk dilakukan

pemeriksaan.

(2) Penyampaian usulan pemeriksaan

Dalam hal diusulkan Pemeriksaan Khusus untuk satu atau beberapa jenis pajak, maka LHP2DK tersebut diperlakukan sebagai dokumen Analisis Risiko atau usulan pemeriksaan. Komite Perencanaan Pemeriksaan Tingkat Kanwil DJP melakukan penelitian riwayat dan/atau proses pemeriksaan bukti permulaan dan penyidikan tindak pidana di bidang perpajakan terhadap Wajib Pajak Strategis yang diusulkan pemeriksaan dalam DSPP; Selanjutnya Kepala Kanwil DJP, setelah melakukan pembahasan dengan Komite Perencanaan Pemeriksaan Tingkat Kanwil DJP, memberikan persetujuan terhadap usulan pemeriksaan paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak usulan pemeriksaan diterima.

- 5) Kegiatan penelitian, permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan, dan/atau konseling terhadap Wajib Pajak Instansi Pemerintah, Kerja Sama Operasi (Joint Operation), PPJK, dan Wajib Pajak cabang tanpa pusat dilakukan dengan memperhatikan karakteristik kegiatan usaha Wajib Pajak dan sesuai dengan SE-39/2015, SE-49/2016, dan/atau SE-14/2018.

b. Pengawasan Wajib Pajak Lainnya pada KPP Pratama

Pengawasan terhadap Wajib Pajak ini dilakukan dengan berbasis kewilayahan, yaitu dengan prosedur sebagai berikut:

1) *Assignment* Wilayah

- a) Kepala KPP Pratama melakukan pembagian wilayah kerja untuk Seksi

Pengawasan.

- b) Kepala KPP Pratama melakukan pembagian wilayah kerja untuk *Account Representative* Pengawasan.
- c) Wilayah kerja KPP Pratama harus terbagi habis menjadi zona pengawasan yang menjadi tanggung jawab masing-masing *Account Representative* pada Seksi Pengawasan. Zona pengawasan seksi harus terbagi habis menjadi zona pengawasan *Account Representative*.
- d) Tata cara teknis dan dukungan aplikasi terkait *Assignment* wilayah akan ditentukan lebih lanjut dengan Nota Dinas Direktur Ekstensifikasi dan Penilaian.

## 2) *Assignment* Wajib Pajak

- a) Wajib Pajak yang telah memiliki NPWP harus dilakukan *Assignment* Wajib Pajak kepada masing-masing *Account Representative* sesuai dengan zona pengawasannya.
- b) *Assignment* Wajib Pajak sebagaimana huruf a) dilakukan dengan langkah--langkah sebagai berikut :
  - (1) untuk Wajib Pajak yang terekam dalam data *Geo Tagging*, dilakukan *Assignment* Wajib Pajak berdasarkan daftar nominatif POI sesuai dengan zona pengawasan *Account Representative*;
  - (2) untuk Wajib Pajak yang belum terekam dalam data *Geo Tagging* dilakukan *Assignment* Wajib Pajak berdasarkan identifikasi alamat pada *Master File* Wajib Pajak (MFWP) sesuai dengan zona pengawasan *Account Representative*;

- (3) untuk Wajib Pajak yang belum dapat dilakukan *Assignment* Wajib Pajak berdasarkan ketentuan sebagaimana dimaksud pada angka (1) dan angka (2), tetap dilakukan *Assignment* Wajib Pajak berdasarkan pertimbangan Kepala KPP Pratama, untuk kemudian dilakukan tagging baru dan/atau pemutakhiran alamat pada MFWP sesuai kondisi sebenarnya.
- c) Terhadap Wajib Pajak Instansi Pemerintah, Kerja Sama Operasi (*Joint Operation*), PPJK, dan cabang tanpa dapat dilakukan *Assignment* kepada *Account Representative* tertentu berdasarkan pertimbangan Kepala KPP.
- d) Wajib Pajak yang belum memiliki NPWP merupakan Wajib Pajak yang terdapat dalam Daftar Sasaran Ekstensifikasi, dan harus dilakukan *Assignment* Wajib Pajak kepada masing-masing *Account Representative* sesuai dengan zona pengawasannya.
- e) Tata cara teknis dan dukungan aplikasi terkait *Assignment* Wajib Pajak akan ditentukan lebih lanjut dengan Nota Dinas Direktur Ekstensifikasi dan Penilaian.
- 3) Kegiatan Pengawasan
- a) Pengawasan berbasis kewilayahan, dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:
- (1) Pelaksanaan analisis data statistik kewilayahan atas zona pengawasan masing-masing *Account Representative*, antara lain:
- (a) jumlah penduduk;

- (b) jumlah Wajib Pajak orang pribadi dan badan yang telah memiliki NPWP;
  - (c) jumlah penerimaan dan pertumbuhan pajak;
  - (d) gambaran ekonomi daerah dan sektor usaha dominan; dan
  - (e) analisis perpajakan, guna mengidentifikasi potensi pajak yang terdapat dalam zona pengawasan *Account Representative*.
- (2) Pembuatan prioritas pengawasan kewilayahan dalam bentuk peta kerja, berdasarkan identifikasi potensi pajak sebagaimana dimaksud pada angka (1).
- (3) Pelaksanaan penyisiran guna mengumpulkan data dan/atau informasi terkait Wajib Pajak melalui kegiatan pengumpulan data lapangan berbasis kewilayahan sesuai peta kerja sebagaimana dimaksud pada angka (2).
- (4) Data dan/atau informasi hasil kegiatan pengumpulan data lapangan sebagaimana dimaksud pada angka (3) selanjutnya dilakukan pengolahan dan pengayaan (*enrichment*) dengan data yang telah dimiliki dan/atau diperoleh DJP sesuai dengan SE-10/2015.
- (5) Hasil pengolahan dan pengayaan data dan/atau informasi sebagaimana dimaksud pada angka (4), dapat berupa:
- (a) data terkait Wajib Pajak yang telah memiliki NPWP; dan
  - (b) data terkait Wajib Pajak yang belum memiliki NPWP.
- (6) Terhadap data terkait Wajib Pajak:

- (a) telah memiliki NPWP sebagaimana dimaksud pada angka (5) huruf (a), dilakukan penentuan peta kepatuhan dan DSP3; dan
  - (b) belum memiliki NPWP sebagaimana dimaksud pada angka (5) huruf (b), dilakukan penentuan Daftar Sasaran Ekstensifikasi, sesuai dengan SE-24/2019.
- b) Tindak lanjut pengawasan terhadap Wajib Pajak yang telah ber- NPWP
  - (1) Tindak lanjut pengawasan atas Wajib Pajak yang terdapat dalam DSP3 dilakukan dengan memperhatikan karakteristik kegiatan usaha Wajib Pajak dan sesuai dengan SE-39/2015, SE-49/2016, dan/atau SE-14/2018.
  - (2) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada angka (1) juga tetap dilakukan terhadap:
    - (a) Wajib Pajak Instansi Pemerintah, Kerja Sama Operasi (*Joint Operation*), PPJK, dan Wajib Pajak cabang tanpa pusat dengan lebih intensif; dan
    - (b) Wajib Pajak Lainnya yang tidak terdapat dalam DSP3 sebagaimana dimaksud pada angka (1) dengan memperhatikan karakteristik kegiatan usaha Wajib Pajak.
  - (3) Pengawasan juga memperhatikan Wajib Pajak yang memiliki peredaran bruto tertentu yang dikenai PPh yang bersifat final berdasarkan PP-23/2018, meliputi:
    - (a) jangka waktu tertentu pengenaan PPh yang bersifat final; dan
    - (b) jumlah peredaran bruto yang dijadikan dasar pengenaan pajak,

untuk memastikan Wajib Pajak masih memenuhi ketentuan PP-23/2018.

(4) Dalam hal Wajib Pajak tidak memenuhi kewajiban perpajakan setelah dilaksanakan pengawasan melalui SP2DK, *Account Representative* melakukan usulan pemeriksaan dengan membuat Analisis Risiko sesuai dengan SE-15/2018.

c) Tindak lanjut pengawasan terhadap Wajib Pajak yang belum memiliki NPWP

(1) Tindak lanjut pengawasan atas Wajib Pajak yang terdapat dalam Daftar Sasaran Ekstensifikasi dilakukan melalui kegiatan ekstensifikasi sesuai dengan SE-14/2019.

(2) Terhadap Wajib Pajak yang diberikan NPWP melalui kegiatan ekstensifikasi, baik melalui permohonan maupun secara jabatan, dilakukan pemberian edukasi mengenai pemenuhan kewajiban perpajakan; yaitu meliputi penghitungan, pembayaran, dan pelaporan pajak.

(3) Dalam hal Wajib Pajak tidak memenuhi kewajiban perpajakan setelah diberikan edukasi, dilakukan pengawasan melalui penyampaian SP2DK sesuai dengan SE-39/2015 dan/atau SE-49/2016.

(4) Dalam hal Wajib Pajak tidak memenuhi kewajiban perpajakan setelah dilaksanakan pengawasan melalui SP2DK, dilakukan penyampaian usulan pemeriksaan dengan membuat Analisis

Risiko sesuai dengan SE-15/2018.

Pemantauan dan evaluasi atas pelaksanaan pengawasan terhadap Wajib Pajak dilakukan secara berjenjang berdasarkan unit kerja dan jabatan di lingkungan DJP sesuai tugas dan fungsinya dengan menggunakan aplikasi Approweb, yang meliputi antara lain:

- 1) pelaksanaan penelitian oleh KPP;
- 2) pelaksanaan tindak lanjut atas hasil penelitian;
- 3) pemeriksaan sebagai tindak lanjut LHP2DK; dan
- 4) pemantauan atas pemenuhan kewajiban perpajakan, berupa pembayaran dan penyampaian/pembetulan SPT yang dilakukan oleh Wajib Pajak.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Murphy (2004) melakukan penelitian dengan judul *“Moving Towards a More Effective Model of Regulatory Enforcement in the Australian Taxation Office”*. Penelitian ini bertujuan menyediakan sebuah latar belakang untuk memahami konsep teori yang mendasari model kepatuhan Australian Taxation Office (ATO) serta mendiskusikan tentang bagaimana dan mengapa ATO mengembangkan model tersebut. Dengan menggunakan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pejabat senior ATO, penelitian ini juga mampu menyajikan beberapa contoh kesuksesan yang diraih dengan penerapan model ini dalam mengubah sikap dan perilaku Wajib Pajak.

Whait (2012) melakukan penelitian dengan judul *“Developing Risk*

*Management Strategies in Tax Administration: The Evolution of The Australian Taxation Office's Compliance Model*". Studi ini menggunakan metodologi historiografi tradisional yang melibatkan pengumpulan, pengorganisasian, serta analisis data historis tertulis dan lisan menggunakan *content analysis* dan *historical narrative analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan dan efisiensi administrasi adalah dua faktor yang mempengaruhi pengembangan model kepatuhan yang digunakan oleh ATO. Dua faktor yang menjadi tujuan diterapkannya model ini pada pelaksanaannya mungkin bertentangan dan model kepatuhan yang diterapkan dapat memperburuk konflik tersebut karena keduanya menggunakan jenis informasi yang sama sebagai masukan. Meskipun teknik pemilihan audit berbasis risiko efisien, pada praktiknya teknik tersebut cenderung mengabaikan kepatuhan yang berlebihan (*over-compliance*). Selanjutnya, penulis juga mengungkapkan bahwa teknik yang diterapkan ini akan menjadi kurang efektif ketika Wajib Pajak bisa mengubah perilaku mereka untuk menghindari audit, dan sebagai konsekuensinya, dapat meningkatkan ketidakadilan sistem perpajakan.

Hamilton (2012) melakukan penelitian dengan judul "*New Dimensions in Regulatory Compliance-Building The Bridge to Better Compliance*". Penelitian tersebut membahas latar belakang pendekatan diferensiasi risiko yang digunakan oleh ATO sebagai tambahan atas model piramida kepatuhan Ayres-Braithwaite. Kedua aspek tersebut saling melengkapi dalam menentukan Wajib Pajak yang harus diprioritaskan serta pilihan tindakan yang tepat jika ditemukan ketidakpatuhan. Berdasarkan hasil penelitian, penulis menyimpulkan bahwa piramida regulasi Ayres-Braithwaite menetapkan model yang memberikan pilihan penanganan kepatuhan bagi administrasi perpajakan. Selanjutnya, dengan membedakan strategi regulasi

berdasarkan kemungkinan (*likelihood*) dan konsekuensi (*consequences*) dari ketidakpatuhan maka otoritas pajak dapat memosisikan diri secara lebih tepat untuk menghidupkan model kepatuhan tersebut. Menyatukan pandangan kepatuhan dan mitigasi risiko yang lebih holistik ini secara efektif menambah dimensi lain pada pendekatan kepatuhan peraturan dan memungkinkan berlangsungnya diskusi yang lebih kaya dan bernuansa mengenai strategi kepatuhan, penargetan, dan waktunya.

Mahmood (2012) melakukan penelitian dengan judul “*Compliance Risk Management Strategies for Tax Administrations in Developing Countries: A Case Study of the Malaysian Revenue Authority*”. Penelitian tersebut adalah penelitian kualitatif dengan studi kasus pada otoritas perpajakan Malaysia, yaitu *Inland Revenue Board of Malaysia (IRBM)*. Berdasarkan hasil wawancara dan data sekunder yang telah dikumpulkan, peneliti menyimpulkan bahwa strategi manajemen risiko yang diterapkan oleh IRBM sejalan dengan teori regulasi responsif. Teori regulasi responsif adalah teori yang pada dasarnya mendorong pendekatan lunak dalam menghadapi ketidakpatuhan Wajib Pajak, sebelum melakukan pendekatan yang lebih keras. Dari hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa perilaku kepatuhan Wajib Pajak Malaysia dipengaruhi oleh pengetahuan perpajakan, budaya, dan persepsi terhadap otoritas pemerintah yang mengelola pendapatan negara.

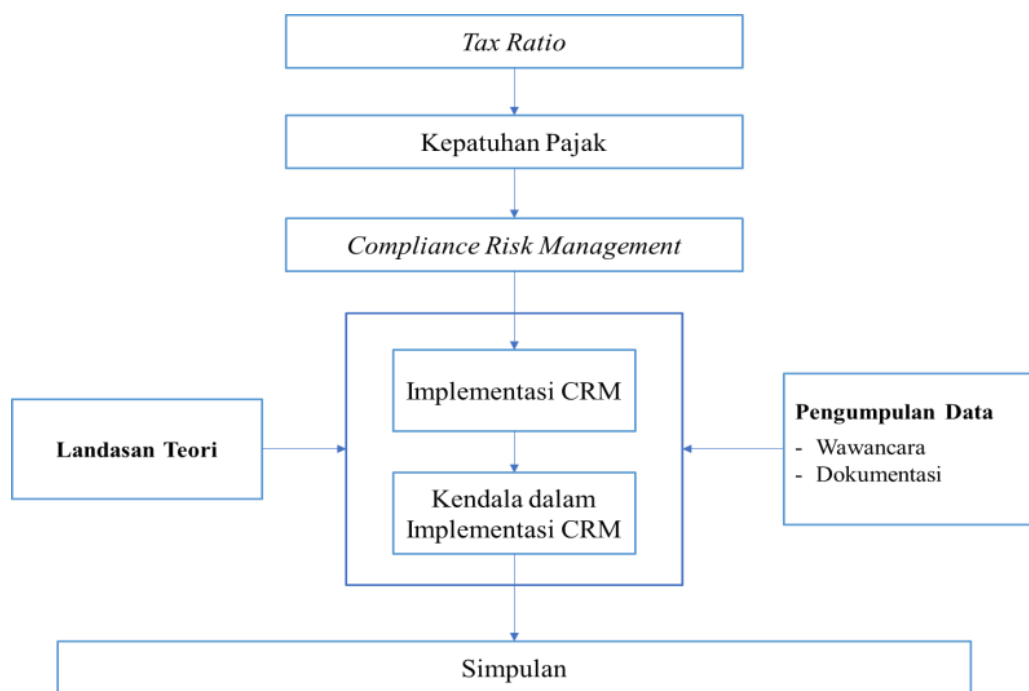
Pujiati & Rusli (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Evaluasi Corporate Tax To Turnover Ratio (CTTOR) dan jenis Indikasi Tax Evasion dalam Kuadran X3Y3 Sistem Compliance Risk Management (CRM)*”. Penelitian tersebut dilakukan dengan metode deskriptif dengan mengambil 11 Wajib Pajak Badan yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Cengkareng pada periode 2016-2018. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa data sampel memiliki CTTOR di bawah satu persen dengan nilai rata-rata 0,641 dan standar deviasi 0,4548. Data sampel menunjukkan bahwa Wajib Pajak banyak melakukan manipulasi data atas data pembelian, biaya gaji, biaya bunga, biaya jasa, dan biaya sewa sehingga berisiko tinggi terhadap berkurangnya penerimaan pajak.

Astuti & Gunadi (2021) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Pemeriksaan Pajak dengan Model *Compliance Risk Management (CRM)* dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Senen. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kepustakaan dan wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemeriksaan pajak dengan CRM mendukung tercapainya penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Senen sebesar 1.599.611.317.526 atau capaian sebesar 118,5% dan meningkatnya kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi menjadi 101% dan Wajib Pajak Badan menjadi 83%. Penelitian ini juga melakukan evaluasi atas penerapan model CRM menggunakan enam indikator menurut William Dunn, yaitu efektivitas, efisiensi, pemerataan, kecukupan, responsivitas, dan ketepatan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian merupakan alur yang menggambarkan latar belakang, rumusan masalah, landasan teori, hingga pengambilan simpulan dan saran sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.4.



Sumber: diolah penulis

Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini diawali dengan fakta tentang rendahnya rasio pajak Indonesia, yang dapat menjadi petunjuk bahwa masih terjadi kesenjangan antara penerimaan pajak yang terealisasi dengan potensi pajak yang sebenarnya. Salah satu faktor yang memicu rendahnya rasio pajak Indonesia tersebut adalah kepatuhan pajak yang lemah (OECD, 2021). Sebagai upaya dalam meningkatkan kepatuhan pajak dan mencapai penerimaan pajak yang optimal, DJP sebagai institusi yang bertugas menghimpun penerimaan pajak, telah menerapkan strategi CRM. Berdasarkan SE-24/PJ/2019, terdapat tiga

fungsi CRM yang telah diimplementasikan DJP, yaitu CRM Fungsi Ekstensifikasi, CRM Fungsi Penagihan, dan CRM Fungsi Pemeriksaan dan Pengawasan (selanjutnya disebut CRM Rikwas). Penelitian ini akan berfokus pada implementasi CRM Rikwas dalam kegiatan pengawasan Wajib Pajak. Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan serta dengan berpedoman pada literatur dan penelitian terdahulu, peneliti akan menganalisis penerapan CRM di salah satu unit vertikal DJP, yaitu KPP Pratama Makassar Selatan. Peneliti juga akan mengidentifikasi kendala yang dihadapi selama penerapan. Dari hasil analisis tersebut, peneliti memberikan simpulan atas rumusan masalah yang diuraikan sebelumnya.

## **2.4 Kerangka Konseptual**

Sebuah kerangka konseptual adalah alat yang digunakan peneliti untuk membimbing penelitian mereka. Alat tersebut adalah seperangkat ide yang digunakan untuk struktur penelitian, sejenis peta yang mungkin termasuk pertanyaan penelitian, tinjauan literature, metode dan analisis data. Kerangka konseptual dalam penelitian ini menjelaskan gambaran logis dan pola dari kerangka penelitian agar penelitian ini lebih terarah sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Selain itu menunjukkan logika penelitian dalam menjabarkan terhadap sasaran dan tujuan dari penelitian.

Tahap awal dalam mengelola risiko adalah mengidentifikasi risiko dalam menentukan kategori perilaku tidak patuh dan jenis risiko yang terlibat melalui karakteristik Wajib Pajak dan jumlah pajak yang terlibat untuk mencerminkan tingkat risiko yang ditimbulkan oleh Wajib Pajak. Dengan mengeksplorasi pembayar pajak berisiko tinggi yang potensial, berbagai perlakuan dapat diberikan kepada berbagai

kategori pembayar pajak. Pada tahap kedua, risiko yang telah diidentifikasi dinilai untuk memisahkan risiko besar dan risiko kecil. Prioritas risiko diperlukan karena otoritas pajak mungkin tidak dapat menangani semua risiko. Penanganan risiko besar (mayor) harus menjadi hal utama agar administrasi perpajakan tidak terganggu. Selanjutnya, pada tahap ketiga, yaitu analisis kepatuhan Wajib Pajak untuk mengidentifikasi faktor ekonomi, seperti beban keuangan, biaya kepatuhan, disinsentif dan insentif.



Sumber: diolah penulis

Gambar 2.5 Kerangka Konseptual

Setelah risiko kepatuhan dianalisis, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi untuk menangani risiko tersebut. Ada berbagai strategi yang akan diadopsi oleh administrasi perpajakan, misalnya bahwa otoritas pajak harus memperlakukan Wajib Pajak dengan hormat dan adil untuk mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari

mereka. Sangat disarankan juga agar administrasi perpajakan mengadopsi model kepatuhan Braithwaite untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku Wajib Pajak sehingga dapat dibuat tanggapan yang tepat berdasarkan perilaku kepatuhan Wajib Pajak. Otoritas pajak disarankan untuk mengambil beberapa inisiatif untuk memastikan Wajib Pajak memahami dengan jelas kewajiban perpajakannya. Dalam hal ini, informasi yang disampaikan harus transparan, mudah dipahami, sederhana dan tidak membingungkan. Lebih lanjut, otoritas pajak direkomendasikan untuk meningkatkan penyampaian layanan seperti menyediakan layanan elektronik, menyederhanakan formulir dan prosedur, serta mengembangkan peraturan yang tidak terlalu memberatkan.

Pemberian informasi publik juga perlu dilakukan, misalnya melalui liputan media tentang kasus penuntutan yang berhasil dan keputusan pengadilan tentang masalah hukum dan praktik perpajakan, untuk memperingatkan mereka tentang kekuasaan otoritas oleh otoritas pajak. Untuk mengimplementasikan strategi tersebut, proses selanjutnya adalah alokasi secara efektif atas sumber daya manusia, pengeluaran dan permodalan, demi memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang terbatas.

Setelah lima proses tersebut diterapkan, hasil dari strategi yang digunakan harus diukur untuk mengevaluasi keberhasilannya dan menentukan efektivitas dari program kepatuhan. Dalam hal ini, kerangka evaluasi perlu dikembangkan untuk meningkatkan strategi kepatuhan. Tahap terakhir dalam mengelola risiko kepatuhan adalah memantau kinerja strategi kepatuhan. Karena model ini merupakan proses yang dilakukan secara berulang, fase tersebut mungkin bukan tahap terakhir dari proses dan dapat dilanjutkan dengan mengidentifikasi risiko baru.

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Implementasi *Compliance Risk Management (CRM)* dalam kegiatan pengawasan Wajib Pajak di KPP Pratama Makassar Selatan telah dilaksanakan sesuai Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak nomor SE-24/PJ/2019.
2. Masih terdapat berbagai kendala yang dihadapi dalam implementasi *Compliance Risk Management (CRM)* dalam kegiatan pengawasan Wajib Pajak di KPP Pratama Makassar Selatan