

Implementasi Pemanfaatan *Compliance Risk Management* Dalam Pengawasan Kepatuhan Wajib Pajak Studi Kasus KPP Madya Medan Dan KPP Madya Dua Medan

Ayu Puji Oktavianingsih^{1*} dan Eko Suwardi²

¹Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

²Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan terkait pemanfaatan pengelolaan risiko kepatuhan (*Compliance Risk Management*) dalam rangka pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak oleh *Account Representative*, serta mengidentifikasi data dan/atau informasi yang dapat meningkatkan keandalan dalam penilaian risiko kepatuhan Wajib Pajak. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada Responden Penelitian, serta telaah atas dokumen. Pemilihan Responden dilakukan berdasarkan *theoretical sampling*. Data yang diperoleh telah dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak merupakan hubungan antara pemenuhan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak dan dampak fiskal yang dihasilkan, yang memberikan informasi terkait tingkat risiko kepatuhan Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya. Ketersediaan dan akurasi data Wajib Pajak akan mempengaruhi keandalan informasi risiko kepatuhan Wajib Pajak, sehingga *Account Representative* dapat menentukan Wajib Pajak yang menjadi prioritas kegiatan pengawasan. Tahapan analisis dan klarifikasi atas informasi profil risiko Wajib Pajak dilaksanakan dan didokumentasikan oleh *Account Representative* melalui Sistem Administrasi, serta dilakukan kegiatan pemantauan dan evaluasi efektivitas pengawasan kepatuhan Wajib Pajak terhadap perubahan perilaku kepatuhan Wajib Pajak. Pengembangan pengelolaan risiko kepatuhan meliputi peningkatan basis data pembentuk risiko kepatuhan, serta penerapan sistem inti administrasi perpajakan sebagai sistem terintegrasi yang dapat diakses baik oleh Wajib Pajak maupun *Account Representative*

INFORMASI ARTIKEL

Riwayat artikel

Tanggal masuk 4 Agustus 2025
Versi revisian diterima 10 Oktober 2025
Diterima 4 November 2025

Kata kunci

Pengelolaan Risiko Kepatuhan,
Prioritas Pengawasan, Perilaku
Kepatuhan Wajib Pajak

ISSN: 2302-1500

*Corresponding Author at Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia
email: ayupuji@mail.ugm.ac.id (author#1)

PENDAHULUAN

Indonesia menerapkan sistem perpajakan *self-assessment* yang memberikan kewenangan kepada Wajib Pajak untuk melaksanakan kewajiban perpajakan. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan otoritas pajak di Indonesia dengan tugas utama yaitu merumuskan dan melaksanakan kebijakan bidang perpajakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan sebagai penghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan.

Salah satu indikator penilaian kinerja penerimaan pajak yaitu *Tax ratio*. *Tax ratio* mengukur realisasi penerimaan pajak terhadap produk domestik bruto (PDB) (Kemenkeu, 2019). *Tax ratio* suatu negara berbanding lurus dengan tingkat kepatuhan pembayaran pajak oleh Wajib Pajak (Nurwanah et al., 2018).

Pemerintah melalui otoritas pajak melaksanakan beberapa langkah kebijakan dalam rangka meningkatkan kepatuhan dan pengawasan pajak, yaitu optimalisasi penerimaan pajak, memberikan insentif pajak yang tepat sasaran, dan melaksanakan program reformasi perpajakan (Badan Kebijakan Fiskal, 2018). Program reformasi pajak dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka meningkatkan kepatuhan pajak, yaitu melalui program reformasi kebijakan dan reformasi administrasi perpajakan, untuk meningkatkan *tax ratio* Indonesia (DJP, 2020b).

Direktorat Jenderal Pajak bertugas memastikan bahwa setiap Wajib Pajak telah mematuhi ketentuan perpajakan yang berlaku secara sukarela sesuai dengan prinsip *self-assessment*. Pemenuhan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak (kepatuhan pajak) meliputi empat kriteria, yaitu mendaftarkan sebagai Wajib Pajak, tepat waktu dalam melaporkan SPT, menyampaikan informasi yang lengkap dan akurat dalam SPT, dan tepat waktu dalam melakukan pembayaran pajak (OECD, 2004). Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mengimplementasikan empat pilar kepatuhan pajak, baik melalui kepatuhan pajak formal maupun kepatuhan pajak material.

Ketidakpatuhan Wajib Pajak dalam rangka pemenuhan kewajiban perpajakan merupakan bagian dari sistem administrasi perpajakan, oleh karena itu diperlukan serangkaian tindakan untuk dapat mengidentifikasi dan memitigasi risiko yang timbul (European Commission, 2006). Kepatuhan pajak perusahaan dipengaruhi oleh proses pengelolaan risiko yang diterapkan oleh perusahaan tersebut (Lavermicocca & McKerchar, 2013). Otoritas pajak harus mampu untuk mengendalikan tingkat kepatuhan pajak pada level paling rendah (OECD, 2004). Jika otoritas pajak dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik, maka otoritas pajak akan memperoleh kepercayaan yang tinggi dari Wajib Pajak serta terwujudnya kepatuhan sukarela Wajib Pajak (Hofmann et al., 2014). Oleh karena itu, otoritas

pajak harus memiliki kemampuan untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya pelanggaran ketentuan perpajakan, dan menentukan sanksi perpajakan sehingga memberikan efek jera pada Wajib Pajak yang melakukan pelanggaran pajak (Andreoni et al., 1998).

Pengelolaan risiko terkait kepatuhan Wajib Pajak telah diterapkan otoritas pajak di beberapa negara sebagai salah satu strategi dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak. Australian Taxation Office (ATO) mengadopsi *cooperative compliance model* dalam pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak, dengan mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan (Whait, 2012). The Dutch Tax and Customs Administration (DTCA) mengimplementasikan pengelolaan risiko sebagai bentuk strategi penegakan hukum pajak (European Commission, 2006). Dalam laporan tahunan Otoritas Pajak dan Bea Cukai Austria menyatakan bahwa pengelolaan risiko diterapkan sebagai alat bantu dalam menentukan prioritas audit Wajib Pajak tidak patuh (Federal Ministry of Finance Republic of Austria, 2020).

Selain Otoritas Pajak, pengelolaan risiko kepatuhan juga diterapkan oleh berbagai Perusahaan. Perusahaan-perusahaan besar di Australia menerapkan pengelolaan risiko kepatuhan untuk mengidentifikasi dan memitigasi risiko pajak, sehingga dapat melaksanakan kewajiban perpajakannya secara

sukarela (*voluntary compliance*) (Lavermicocca & McKerchar, 2012). Perusahaan di Belgia menerapkan pengelolaan risiko kepatuhan dengan harapan dapat menekan biaya audit (Knechel & Willekens, 2006).

Dalam rangka meningkatkan tingkat kepatuhan Wajib Pajak, salah satu langkah yang dilakukan oleh DJP adalah mengembangkan dan menerapkan *Compliance Risk Management* (CRM) sebagai alat untuk mengelola risiko kepatuhan Wajib Pajak. Melalui penerapan CRM, sebuah organisasi diharapkan dapat fokus pada berbagai faktor yang memberikan pengaruh terbesar terhadap ketidakpatuhan (Covington, 1999). Penerapan CRM oleh DJP diwujudkan dalam pengembangan berbasis *machine learning* dengan memanfaatkan data Wajib Pajak, baik data internal dalam sistem administrasi perpajakan maupun data eksternal dari pihak ketiga, sehingga menghasilkan peta risiko kepatuhan Wajib Pajak (Diamendia & Setyowati, 2021a). Peta risiko kepatuhan yang dihasilkan CRM akan membantu Otoritas pajak dalam melakukan *profiling* terhadap Wajib Pajak, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan perlakuan pajak yang tepat kepada masing-masing Wajib Pajak serta memberikan perlakuan yang adil kepada Wajib Pajak (Diamendia & Setyowati, 2021b).

Pengelolaan risiko kepatuhan dilakukan dengan menilai tingkat kemungkinan ketidakpatuhan Wajib Pajak dan dampak fiskal yang menyertainya, sehingga akan dihasilkan

peta risiko atas Wajib Pajak tersebut dan selanjutnya akan menjadi *trigger* bagi DJP dalam mengawasi dan melakukan pemeriksaan. Pengawasan pemenuhan kewajiban perpajakan secara langsung dilakukan oleh *Account Representative* terhadap Wajib Pajak, baik pengawasan tahun berjalan maupun tahun-tahun sebelumnya.

Responden penelitian adalah *Account Representative* yang memiliki kewenangan melaksanakan fungsi pengawasan Wajib Pajak, termasuk pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak yang akan menghasilkan profil risiko kepatuhan Wajib Pajak dan memberikan rekomendasi perlakuan perpajakan yang tepat terhadap Wajib Pajak. Dalam menindaklanjuti hasil pengelolaan risiko, *Account Representative* dapat mengidentifikasi data dan/atau informasi lain yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan keandalan profil risiko Wajib Pajak.

Penelitian ini dilakukan di unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak yaitu Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan dan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Medan, yang memiliki tugas untuk melaksanakan fungsi pelayanan, penyuluhan, dan pengawasan kepada Wajib Pajak Strategis di lingkungan Kantor Wilayah DJP Sumatera Utara I. Pada tahun 2021, realisasi penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan dan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Medan adalah sebesar 65,8% dari total seluruh penerimaan

pajak Kanwil DJP Sumatera Utara I, sedangkan pada tahun 2022 target penerimaan pajak Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan dan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Medan sebesar 68,5% dari target penerimaan pajak Kantor Wilayah DJP Sumatera Utara I.

LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Teori Kepatuhan

Kepatuhan merupakan suatu keadaan dimana standar atau aturan telah dilaksanakan. Terwujudnya kepatuhan oleh berbagai faktor dan rangkaian proses, dapat dipahami melalui perspektif neo-institualis, norma sosial, dan psikologis pihak-pihak yang terlibat dalam suatu lingkungan tertentu (Étienne, 2010).

Perspektif neo-institualis menekankan pada perilaku dan hubungan/interaksi, termasuk prinsip kepercayaan, yang terjalin antara pembuat standar dan individu/sekelompok individu yang berada dalam lingkungan standar tersebut berlaku. Perspektif psikologi menekankan pada bagaimana individu/sekelompok individu mengelola dan mengatasi kendala yang timbul terkait tuntutan kepatuhan oleh regulator (*coercive power*) (Braithwaite et al., 2007), motivasi terkait kewajiban moral untuk menjadi patuh dan adanya ancaman hukuman jika tidak patuh (Scholz, 2003), serta pendapat Feld dan Frey pada (Étienne, 2010) bahwa terdapat *psychological contract* sehubungan dengan faktor eksternal (pihak ketiga) dan motivasi intrinsic individu untuk menjadi patuh.

Kepatuhan pajak (*tax compliance*) merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh otoritas pajak di dunia. Oleh karena itu, dibutuhkan peran otoritas pajak serta masyarakat dan/atau Wajib Pajak. Dalam suatu kerangka kepatuhan pajak "*slippery slope*" dinyatakan bahwa kekuasaan otoritas pajak dan kepercayaan masyarakat/Wajib Pajak kepada otoritas pajak merupakan dua faktor utama yang mempengaruhi kepatuhan pajak (Kirchler et al., 2008).

Kewenangan yang dimiliki otoritas pajak saat melakukan pengawasan terhadap masyarakat dan/atau Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan, baik dengan *coercive power* maupun *legitimate power*, bertujuan untuk memperoleh kepercayaan masyarakat dan/atau Wajib Pajak dan mencapai kepatuhan pajak (Kirchler, 2019). Baik *coercive power* maupun *legitimate power* otoritas pajak berdampak pada kepercayaan masyarakat/Wajib Pajak, sehingga akan mempengaruhi lingkungan interaksi antara otoritas pajak dan masyarakat/ Wajib Pajak serta memberikan alasan berbeda kepada masyarakat/ Wajib Pajak untuk menjadi patuh secara sukarela atau terpaksa (Hofmann et al., 2014).

Kewajiban pembayaran pajak akan dilakukan Wajib Pajak jika Pemerintah dan Wajib Pajak lainnya telah memenuhi kewajibannya (Scholz, 2003). Kinerja otoritas pajak secara langsung mempengaruhi

pemenuhan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak. Fungsi pelayanan dan pengawasan yang dilakukan sesuai dengan tingkat kepatuhan Wajib Pajak akan menurunkan tingkat penegakan hukum terhadap Wajib Pajak tidak patuh.

Definisi Kepatuhan Pajak

Kepatuhan pajak dapat diartikan sebagai pemenuhan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak (Nurmantu, 2003). Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD, 2004) menyampaikan bahwa kepatuhan pajak merupakan kondisi pemenuhan kewajiban perpajakan meliputi pendaftaran menjadi Wajib Pajak, melakukan pembayaran kewajiban pajak terutang sebelum jatuh tempo (tepat waktu), memberikan informasi perpajakan dalam laporan pajak Wajib Pajak sebelum jatuh tempo (tepat waktu), serta memberikan informasi yang lengkap dan akurat dalam laporan pajak yang disampaikan.

Kepatuhan pajak dapat dipahami dengan menggunakan pendekatan ekonomi maupun perilaku (James & Alley, 2002). Pendekatan ekonomi memandang bahwa Wajib Pajak merupakan pihak yang fokus pada keuntungan dan kerugian semata, dan berpotensi untuk melakukan penghindaran pajak. Sedangkan pendekatan perilaku memandang Wajib Pajak sebagai warga negara yang baik, serta bersedia untuk memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai ketentuan perpajakan yang berlaku dan secara sukarela.

Dalam pelaksanaannya, otoritas pajak melakukan pengawasan terhadap Wajib Pajak dan memastikan bahwa Wajib Pajak telah memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai ketentuan perpajakan yang berlaku (Andreoni et al., 1998). Kepatuhan pajak merupakan hasil interaksi beberapa pihak terkait penerapan aturan perpajakan, yaitu Pemerintah sebagai pembuat aturan/kebijakan (regulator), otoritas pajak sebagai pengawas pelaksanaan aturan, dan masyarakat/Wajib Pajak sebagai pelaksana aturan (Kirchler, 2019). Kredibilitas otoritas pajak sebagai pengawas peraturan perpajakan juga harus ditingkatkan sehingga dapat mendukung tercapainya kepatuhan pajak (Dularif & Rustiarini, 2022).

Perilaku kepatuhan Wajib Pajak dipengaruhi antara lain oleh kemampuan otoritas pajak dalam melakukan identifikasi ketidakpatuhan dan pemberian sanksi kepada Wajib Pajak, serta norma sosial di lingkungan masyarakat terkait kepatuhan pajak (Alm et al., 1995). Selain itu, kepercayaan Wajib Pajak merupakan elemen penting bagi otoritas pajak untuk menciptakan efektivitas penerapan sanksi perpajakan dan penegakan ketentuan perpajakan dalam rangka meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak (Ratmono, 2014). Dalam rangka meningkatkan kepatuhan pajak, otoritas pajak menerapkan sanksi perpajakan kepada Wajib Pajak. Jika Wajib Pajak tidak melaksanakan kewajiban perpajakannya, maka Wajib Pajak tersebut diberikan sanksi dengan

harapan akan memberikan efek jera sehingga dapat meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak (Prihandini, 2017).

Pemerintah dan otoritas pajak dapat menyusun strategi dan kebijakan dalam upaya meningkatkan kepatuhan pajak, dengan mempertimbangkan aspek penegakan hukum, peningkatan layanan perpajakan, dan perubahan budaya masyarakat dalam melaksanakan kewajiban perpajakan (Alm, 2019). Wajib pajak akan memperoleh keadilan dan kepuasan atas implementasi strategi dan kebijakan tersebut, sehingga akan tumbuh rasa percaya kepada otoritas pajak dan mempengaruhi Wajib Pajak tersebut dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Sistem pemungutan pajak *self-assessment* yang diterapkan di Indonesia memberikan kewenangan sepenuhnya kepada Wajib Pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakannya secara sukarela, sehingga berdampak pada kegiatan penegakan hukum yang akan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kepatuhan pajak (Sapiei et al., 2014).

Peningkatan kepatuhan pajak Wajib Pajak merupakan salah satu strategi DJP dalam rangka mengoptimalkan penerimaan pajak. Kepatuhan pajak sukarela dapat dicapai melalui dengan memberikan pelayanan dan edukasi kepada Wajib Pajak, penerapan aturan dan prosedur yang sederhana, serta mengembangkan program pengelolaan atas risiko yang kemungkinan akan mempengaruhi pemenuhan

kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak (Russell, 2010). Kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi merupakan kontribusi dari kegiatan pelayanan, edukasi, kehumasan, serta sinergi kegiatan pengawasan dan penegakan hukum yang efektif oleh DJP (DJP, 2020a). Wajib Pajak akan memperoleh tingkat kepuasan yang tinggi jika telah menerima pelayanan dan edukasi oleh DJP kepada Wajib Pajak, sehingga diharapkan dapat mengubah perilaku Wajib Pajak untuk patuh dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.

Risiko terhadap penerimaan pajak diakibatkan perilaku Wajib Pajak yang tidak memenuhi kewajiban perpajakannya yaitu melakukan pendaftaran, pembayaran pajak dan pelaporan SPT, serta kebenaran penyampaian informasi pajak dalam SPT yang telah dilaporkan (DJP, 2022). DJP mengidentifikasi kepatuhan pajak yang meliputi kepatuhan formal dan material (DJP, 2020b). Kepatuhan formal antara lain pendaftaran sebagai Wajib Pajak, serta membayar pajak terutang dan menyampaikan SPT sebelum jatuh tempo (tepat waktu). Sedangkan kepatuhan material terkait kelengkapan dan akurasi informasi yang disampaikan Wajib Pajak dalam SPT. Peran otoritas pajak dalam melaksanakan fungsi pengawasan dan penegakan hukum, serta kepercayaan Wajib Pajak kepada otoritas pajak akan mempengaruhi tingkat kepatuhan Wajib Pajak (Kirchler, 2019).

Kepatuhan pajak Wajib Pajak merupakan salah satu indikator kinerja utama untuk

mengukur capaian sasaran strategis DJP. Pengukuran indikator kinerja utama tersebut meliputi kepatuhan Wajib Pajak dalam melaporkan Surat Pemberitahuan (SPT) Wajib Pajak Badan dan Orang Pribadi, serta pembayaran oleh Wajib Pajak PP 23 dan non PP 23 (DJP, 2020a).

Compliance Risk Management (CRM)

Dalam rangka meningkatkan kepatuhan pajak, otoritas pajak membutuhkan strategi pengelolaan risiko (pengelolaan risiko) yang meliputi proses identifikasi risiko, menilai dan menentukan prioritas risiko, menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpatuhan Wajib Pajak dan menentukan berbagai tindakan yang dilaksanakan otoritas pajak sebagai respon dari ketidakpatuhan Wajib Pajak (Russell, 2010).

Berdasarkan ISO 31000 tahun 2018, pengelolaan risiko meliputi penilaian risiko, yaitu identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko, serta perlakuan atas risiko yang timbul dari proses komunikasi dan konsultasi (ISO, 2018). European Commision (2006) menyatakan pengelolaan risiko merupakan suatu proses terstruktur meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, mengukur dan menentukan prioritas risiko, menentukan tindak lanjut risiko, serta melakukan evaluasi baik terhadap keseluruhan proses pengelolaan risiko maupun dampak yang dihasilkan (European Commision, 2006). OECD (2004) menyampaikan bahwa *Compliance risk management* (CRM) merupakan pengelolaan

risiko kepatuhan secara sistematis dan berkesinambungan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (OECD, 2004). CRM menekankan pada risiko kepatuhan yaitu pemenuhan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak meliputi pendaftaran, pengisian dan pelaporan laporan perpajakan, serta pembayaran kewajiban perpajakan. Proses pengelolaan risiko kepatuhan (CRM) meliputi identifikasi risiko, penilaian/pengukuran risiko, penentuan prioritas risiko dan perlakuan yang tepat terhadap risiko kepatuhan.

Penerapan CRM oleh Otoritas Pajak meningkatkan kualitas pengambilan keputusan terkait penentuan perlakuan pajak sesuai tingkat kepatuhan Wajib Pajak, dengan harapan berdampak pada kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi (Chooi, 2020). Selain itu, pengelolaan risiko kepatuhan diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan pajak sukarela Wajib Pajak yang akan memberikan dampak positif bagi administrasi perpajakan dan penerimaan pajak (ADB, 2020). Untuk mencapai efektivitas pengelolaan risiko, Otoritas Pajak membutuhkan dukungan berupa sumber daya manusia yang kompeten, teknologi, dan ketersediaan data. Tantangan yang dimiliki oleh Otoritas Pajak bukan hanya keterbatasan sumber daya (Covington, 1999), namun bagaimana mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia untuk mengelola data dengan dukungan teknologi yang mumpuni.

Pengelolaan risiko kepatuhan telah digunakan di banyak negara Asia Pasifik untuk mengelola risiko terkait kepatuhan meliputi risiko pelaporan SPT, pembayaran pajak, penagihan pajak, dan audit (ADB, 2020). Indonesia, adalah salah satu negara berkembang di kawasan Asia Pasifik, telah menetapkan program pengelolaan risiko kepatuhan sebagai salah satu bentuk reformasi administrasi Pemerintah di bidang perpajakan, yang akan dimanfaatkan untuk melakukan pengawasan dan penegakan hukum yang adil dan transparan kepada Wajib Pajak (DJP, 2020b).

DJP menetapkan pengembangan CRM sebagai bagian inisiatif strategis dalam rangka meningkatkan kepatuhan pajak dan mencapai target penerimaan. Pengelolaan risiko kepatuhan (CRM) yang dikembangkan oleh DJP merupakan proses pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak secara sistematis dengan memperhitungkan risiko pendaftaran sebagai Wajib Pajak, pelaporan SPT, pembayaran pajak terutang, dan kebenaran pelaporan SPT sehingga dapat menjadi dasar pengambilan keputusan untuk menentukan perlakuan perpajakan yang tepat bagi Wajib Pajak, serta meningkatkan kepuasan layanan dan kepatuhan Wajib Pajak. Pengelolaan risiko kepatuhan dilakukan meliputi seluruh proses bisnis yaitu fungsi edukasi, fungsi pelayanan, fungsi penagihan, fungsi pemeriksaan dan pengawasan, serta implementasi CRM *transfer*

pricing dengan dukungan *business intelligence*. Hasil pengelolaan risiko menghasilkan suatu peta risiko kepatuhan yang menunjukkan tingkat risiko kepatuhan Wajib Pajak, dengan mempertimbangkan faktor tingkat kemungkinan pemenuhan kewajiban perpajakan dan dampak pajak ditimbulkan, dan digambarkan dalam suatu diagram yang terdiri dari sembilan kuadran risiko.

Otoritas Pajak harus memiliki data yang cukup lengkap dan akurat, serta tidak melanggar kerahasiaan data untuk menilai risiko kepatuhan Wajib Pajak dengan menggunakan teknik *data mining*, *data matching*, dan *reviu kasus tertentu* (OECD, 2004). Untuk meningkatkan efektivitas penggunaan CRM, maka kualitas variabel data yang digunakan sebagai faktor penilai risiko harus andal (Chooi, 2020). Kualitas data yang digunakan DJP, baik data internal maupun eksternal, akan mempengaruhi validitas data penyusun CRM (DJP, 2020a). Data yang dibutuhkan untuk melaksanakan pengelolaan risiko kepatuhan dapat berasal dari data internal maupun eksternal (Chooi, 2020). Analisa risiko dilakukan atas basis data diperoleh dari data perekonomian, informasi yang disampaikan Wajib Pajak dalam SPT, data administrasi perpajakan, data pihak ketiga seperti perbankan, dan data yang tersedia di internet (European Commission, 2006). Kualitas data yang digunakan sebagai indikator kepatuhan dapat mempengaruhi efektivitas

penerapan strategi oleh organisasi, yaitu data yang telah dilakukan verifikasi dan validitas sehingga integritas data terjamin (OECD, 2010).

Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan dan Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Medan

Peraturan Menteri Keuangan nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan atas PMK nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal DJP antara lain menyampaikan bahwa Kanwil DJP Sumatera Utara I merupakan salah satu unit vertikal DJP di provinsi Sumatera Utara.

Kanwil DJP Sumatera Utara I memiliki 9 (sembilan) Kantor Pelayanan Pajak (KPP), yang terdiri dari 2 (dua) KPP Madya yaitu KPP Madya Medan dan KPP Madya Dua Medan, serta 7 (tujuh) KPP Pratama. KPP Madya Medan dan KPP Madya Dua Medan merupakan memiliki tugas untuk melaksanakan fungsi pelayanan, edukasi, pengawasan, dan penegakan hukum Wajib Pajak Strategis di lingkungan Kanwil DJP Sumatera Utara I. Fungsi pengawasan dilaksanakan oleh Seksi Pengawasan, sedangkan penegakan hukum dilaksanakan oleh Seksi Pemeriksaan, termasuk Fungsional Pemeriksa Pajak, dan Seksi Penagihan.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengeksplor dan memahami makna yang diberikan individu atau sekelompok individu

terhadap permasalahan sosial (Creswell, 2009). Penelitian kualitatif meliputi serangkaian teknik untuk menginterpretasikan, menggambarkan, dan menerjemahkan untuk memperoleh makna dan pemahaman yang mendalam atas suatu fenomena (Cooper & Schinler, 2014).

Dalam pendekatan studi kasus, peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap suatu peristiwa, program, kegiatan, atau proses yang terjadi (Creswell, 2009). Penelitian studi kasus pada akhirnya akan menghasilkan gambaran utuh atas suatu permasalahan, dengan berbagai sudut pandang dan perspektif yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sekaran & Bougie, 2016).

Penelitian kualitatif diterapkan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengeksplor penerapan CRM fungsi pemeriksaan dan pengawasan oleh *Account Representative-AR*, dalam rangka melakukan pengawasan pelaksanaan kepatuhan Wajib Pajak. Pendekatan studi kasus diterapkan dalam penelitian ini, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman komprehensif terkait penerapan CRM fungsi pemeriksaan dan pengawasan, dengan menggunakan sudut pandang AR sebagai *user*. penelitian dilaksanakan dengan melalui wawancara secara mendalam kepada masing-masing responden terpilih (*individual depth interview*) dan melakukan dokumentasi rekaman video dan/atau audio (Cooper & Schinler, 2014).

Sampel penelitian ditentukan dengan pendekatan *theoretical sampling*, yaitu pemilihan responden yang memiliki keterkaitan dengan pertanyaan penelitian posisi teoritis dan kerangka analisis, sehingga dapat membangun dan menguji teori yang sedang dibangun (Mason, 2002). Responden dalam penelitian ini terdiri dari 13 (tiga belas) *Account Representative* di Seksi Pengawasan, serta 2 (dua) Kepala Seksi yaitu Kepala Seksi Pengawasan Kantor Pelayanan Pajak dan Kepala Seksi Bimbingan Pengawasan Kantor Wilayah DJP yang membawahi *Account Representative*.

HASIL PENELITIAN

Pengelompokan Wajib Pajak dalam Peta Risiko

Pengelompokan Wajib Pajak dalam peta risiko kepatuhan dilakukan berdasarkan tingkat risiko kepatuhan dan konsekuensi yang ditimbulkan akibat ketidakpatuhan Wajib Pajak tersebut, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan otoritas pajak terkait perlakuan perpajakan yang tepat kepada Wajib Pajak tersebut. Pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan menghasilkan profil tingkat risiko kepatuhan Wajib Pajak yang digambarkan dalam suatu peta kepatuhan.

Dalam peta kepatuhan, tingkat kemungkinan ketidakpatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak digambarkan dalam sumbu X, sedangkan dampak fiskal sebagai konsekuensi atas ketidakpatuhan Wajib Pajak digambarkan

dalam sumbu Y. Pengelolaan risiko kepatuhan meliputi proses analisis dengan memanfaatkan data lainnya baik data yang diperoleh dari internal DJP, dan data ILAP yang diperoleh dari pihak eksternal. Peta kepatuhan Wajib Pajak menghasilkan pengelompokan Wajib Pajak berdasarkan tingkat risiko dan dampak fiskal atas risiko Wajib Pajak, yang akan menghasilkan rekomendasi perlakuan perpajakan yang tepat diterapkan kepada Wajib Pajak tersebut. Peta risiko kepatuhan menjadi salah satu elemen dalam menentukan prioritas Wajib Pajak yang akan dilakukan penggalan potensi, baik melalui kegiatan pengawasan maupun pemeriksaan.

Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak nomor SE-05/PJ/2022 menyatakan bahwa Wajib Pajak dengan risiko ketidakpatuhan tinggi merupakan Wajib Pajak yang menjadi prioritas DJP untuk melaksanakan tindakan pengawasan atau penegakan hukum. Wajib Pajak yang memiliki tingkat risiko tinggi menjadi prioritas pengawasan oleh *Account Representative*, dan sebaliknya Wajib Pajak yang berada pada kuadran tingkat risiko rendah tidak menjadi prioritas pengawasan walaupun terdapat kemungkinan bahwa akan menjadi Wajib Pajak yang dilakukan pengawasan.

Kesesuaian Informasi dalam *Compliance Risk Management* (CRM) dengan Kepatuhan Wajib Pajak yang Sesungguhnya

Peta kepatuhan hasil pengelolaan risiko kepatuhan memberikan informasi terkait profil risiko kepatuhan Wajib Pajak dalam pemenuhan

kewajiban perpajakan yang sesungguhnya, sehingga akan menjadi rekomendasi penerapan perlakuan perpajakan yang tepat bagi Wajib Pajak.

Data dan/atau informasi keluaran berupa profil risiko kepatuhan Wajib Pajak tentunya dipengaruhi oleh data dan/atau informasi masukan terkait Wajib Pajak. Data yang digunakan sebagai masukan antara lain adalah data internal yang dimiliki oleh DJP dan tersedia dalam Sistem Administrasi DJP, yaitu data pembayaran pajak dan pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) yang dilakukan oleh Wajib Pajak secara *self-assessment*.

Pembayaran pajak yang divalidasi dengan penerbitan Nomor Transaksi Penerimaan Negara (NTPN) memberikan informasi terkait jenis pajak, jumlah pajak yang dibayar, serta waktu pembayaran pajak. Atas transaksi yang dilakukan Wajib Pajak antara lain terdapat dokumen Bukti Pemotongan Pajak Penghasilan dan Faktur Pajak atas pengenaan Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPn dan PPnBM), yang antara lain memberikan informasi tentang pihak-pihak yang melakukan transaksi, jenis transaksi, nilai transaksi, serta pajak yang dipotong atau dipungut. Selain itu, Wajib Pajak juga menyampaikan Laporan Keuangan (untuk Wajib Pajak Badan) dan lampiran penghitungan penghasilan (Wajib Pajak Orang Pribadi) yang merupakan bagian dari SPT yang disampaikan oleh Wajib Pajak.

<https://doi.org/10.22146/abis.v13i4.110036>

<https://jurnal.ugm.ac.id/abis>

Copyright©2025 THE AUTHOR (S).

This article is distributed under a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International licence

ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal is Published Magister Akuntansi,
Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada

Selain tersedianya data, baik data internal maupun data eksternal, akurasi data menjadi faktor yang mempengaruhi kualitas informasi yang disajikan dalam peta risiko Wajib Pajak. Data yang akurat akan meningkatkan keandalan pengelolaan risiko kepatuhan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas pemanfaatan CRM (Chooi, 2020). Akurasi data Wajib Pajak sangat dipengaruhi oleh kebenaran dan kelengkapan Wajib Pajak dalam menyampaikan datanya, baik dalam penentuan besarnya pajak yang disetorkan maupun informasi yang disampaikan dalam SPT Wajib Pajak.

Profil risiko kepatuhan Wajib Pajak menjadi salah satu elemen dalam menentukan Wajib Pajak yang akan dilakukan pengawasan oleh *Account Representative*. Analisa lanjutan dilakukan terhadap Wajib Pajak tersebut dengan mempertimbangkan data dan/atau informasi lainnya sehingga akan diperoleh kesimpulan terkait kesesuaian profil risiko kepatuhan Wajib Pajak berdasarkan peta risiko kepatuhan dengan tindak lanjut hasil profil risiko kepatuhan tersebut. Dalam SE-05/PJ/2022 disampaikan bahwa peta risiko kepatuhan Wajib Pajak menjadi salah satu dasar penentuan Wajib Pajak yang akan dilakukan pengawasan oleh AR, yang ditetapkan dalam suatu Daftar Prioritas Pengawasan (DPP).

Hubungan timbal balik tercipta antara pelaporan dan penyeteroran pajak, serta kebenaran pelaporan Wajib Pajak yang

merupakan data masukan dalam pengelolaan risiko kepatuhan, dengan informasi profil risiko kepatuhan Wajib Pajak yang merupakan hasil pengelolaan risiko kepatuhan.

Meningkatkan Keandalan Informasi Kepatuhan Wajib Pajak

Sistem Administrasi DJP menyediakan data Wajib Pajak, yang merupakan bahan baku utama dalam pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak. Semakin lengkap dan akurat data yang tersedia, maka hasil pengelolaan risiko kepatuhan akan menghasilkan informasi yang semakin andal. Dengan sistem pemungutan pajak *self-assessment*, Wajib Pajak memiliki kewenangan penuh untuk melaksanakan kewajiban perpajakannya, meliputi penghitungan, perhitungan, pembayaran, dan pelaporan pajak sendiri. Sedangkan *Account Representative* memiliki kewenangan untuk mengawasi apakah seluruh kewajiban perpajakan telah dilaksanakan oleh Wajib Pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Profil kepatuhan Wajib Pajak yang disajikan dalam peta kepatuhan merupakan *trigger* untuk melakukan analisa terhadap informasi kepatuhan Wajib Pajak dengan memanfaatkan data internal maupun pihak ketiga yang disajikan dalam Sistem Administrasi DJP. Analisa terhadap informasi kepatuhan Wajib Pajak akan meningkatkan keandalan informasi pengelolaan risiko kepatuhan yang telah disajikan sebelumnya.

Setelah dilakukan analisa, maka *Account Representative* akan melakukan klarifikasi kepada Wajib Pajak melalui korespondensi Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan. Seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh *Account Representative* akan didokumentasikan dalam Sistem Administrasi, sehingga dapat dilakukan pemantauan dan evaluasi atas efektivitas pengawasan kepatuhan Wajib Pajak terhadap perilaku kepatuhan Wajib Pajak. Penerapan CRM oleh Otoritas Pajak diharapkan akan meningkatkan tingkat kepatuhan Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya (Chooi, 2020). Pengawasan dan klarifikasi berdasarkan risiko kepatuhan yang dilakukan terhadap Wajib Pajak diharapkan akan merubah perilaku Wajib Pajak menjadi lebih patuh, dan profil kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak meningkat bila dibandingkan dengan sebelum dilakukan pengawasan dan klarifikasi.

Dalam melaksanakan analisa terhadap profil kepatuhan Wajib Pajak, *Account Representative* memerlukan data-data lain yang dapat meningkatkan keandalan informasi kepatuhan Wajib Pajak. Data yang diperlukan antara lain data eksternal yang diperoleh melalui ILAP. Data yang diperoleh dari pihak eksternal merupakan salah satu faktor yang digunakan untuk menilai risiko kepatuhan Wajib Pajak, baik yang dapat dimanfaatkan langsung seperti data pinjaman terhadap jumlah aset Wajib Pajak maupun data yang dapat

mencerminkan profil bisnis Wajib Pajak. Selain data dari pihak eksternal, *Account Representative* juga mengharapkan tersedia informasi terkait riwayat komunikasi dengan Wajib Pajak dan *feedback* Wajib Pajak terhadap klarifikasi korespondensi, yang dapat menjadi faktor untuk menilai risiko kepatuhan Wajib Pajak. Jika Wajib Pajak kooperatif dalam memberikan *feedback* dan komunikasi, maka hal itu akan menurunkan tingkat risiko Wajib Pajak dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya.

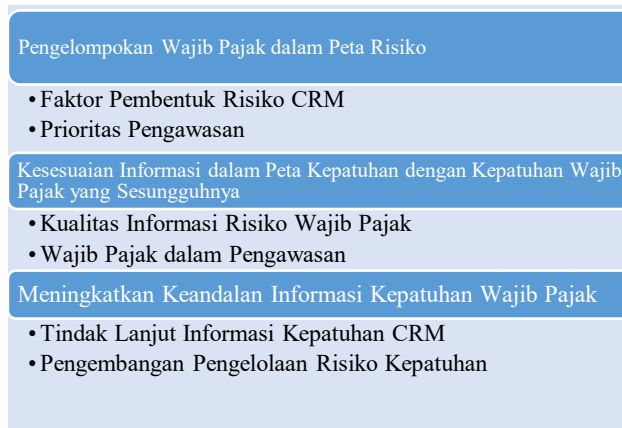
Pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak tidak bisa dilepaskan dari pengembangan Sistem Administrasi DJP, yang diharapkan akan mendukung pelaksanaan tugas DJP. Sistem Inti Administrasi Perpajakan (*Core Tax Administration System*) merupakan sistem administrasi perpajakan terpadu yang berbasis teknologi yang bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi Wajib Pajak untuk melaksanakan kewajiban perpajakannya, serta meningkatkan efisiensi proses administrasi perpajakan bagi Wajib Pajak dan otoritas pajak. Data Wajib Pajak yang terintegrasi dalam *Core Tax Administration System* menghasilkan informasi terkait pelaksanaan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak secara menyeluruh, sehingga dapat menjadi data masukan yang lebih andal dalam rangka pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak.

Pengelolaan risiko dengan data masukan yang andal diharapkan menghasilkan informasi

tingkat risiko kepatuhan yang mencerminkan risiko kepatuhan Wajib Pajak, sehingga dapat memberikan keadilan bagi Wajib Pajak untuk memperoleh perlakuan perpajakan yang sesuai dengan tingkat risiko kepatuhannya. Bagi *Account Representative* yang memiliki kewenangan untuk melaksanakan fungsi pengawasan di DJP, *Core Tax Administration System* memberikan berdampak pada pelaksanaan pengawasan pelaksanaan kepatuhan Wajib Pajak yang lebih efisien dalam rangka meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, serta memberikan penerimaan pajak yang optimal sebagai dampak fiskal atas kepatuhan Wajib Pajak.

KESIMPULAN

Hasil pengelolaan risiko kepatuhan (CRM) disajikan dalam suatu peta risiko kepatuhan yang menunjukkan pengelompokan Wajib Pajak sesuai dengan profil risiko kepatuhannya, sehingga dapat memberikan rekomendasi perlakuan perpajakan yang tepat kepada Wajib Pajak. Peta kepatuhan menggambarkan hubungan antara tingkat kemungkinan pemenuhan kewajiban perpajakan oleh Wajib Pajak dan dampak fiskal akibat Wajib Pajak yang tidak melaksanakan kewajiban perpajakannya.



Gambar 1. Simpulan Penelitian

Pengelompokan Wajib Pajak dalam Peta Kepatuhan dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu kemungkinan ketidakpatuhan Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan dan faktor dampak fiskal akibat ketidakpatuhan Wajib Pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Semakin tinggi ketidakpatuhan Wajib Pajak melaksanakan pelaporan dan pembayaran pajak tepat waktu, serta melaporkan pajak dengan lengkap dan benar, maka semakin tinggi penerimaan pajak yang hilang. Wajib Pajak yang memiliki profil risiko ketidakpatuhan tinggi menjadi prioritas *Account Representative* dalam melaksanakan pengawasan kewajiban perpajakan.

Profil risiko kepatuhan Wajib Pajak yang disajikan dalam Peta Kepatuhan merupakan hasil pengolahan data dan/atau informasi Wajib Pajak pada Sistem Administrasi Perpajakan pada periode waktu tertentu. Ketersediaan dan akurasi data mempengaruhi keandalan informasi profil risiko kepatuhan Wajib Pajak. Profil risiko kepatuhan Wajib Pajak akan

ditindaklanjuti oleh *Account Representative* dan menjadi pertimbangan dalam menentukan Wajib Pajak yang menjadi prioritas pengawasan pada waktu tertentu.

Pengawasan Wajib Pajak prioritas pengawasan dilakukan dengan melakukan klafifikasi terhadap data Wajib Pajak, baik data internal maupun data eksternal. Seluruh kegiatan pengawasan Wajib Pajak didokumentasikan dalam Sistem Administrasi dan selanjutnya dilaksanakan pemantauan dan evaluasi efektivitas pengawasan kepatuhan Wajib Pajak terhadap perilaku kepatuhan Wajib Pajak. Meningkatkan variasi data yang digunakan sebagai input dalam pengelolaan risiko kepatuhan Wajib Pajak, serta melakukan pengembangan sistem inti administrasi perpajakan yang merupakan sistem terintegrasi yang dapat diakses baik oleh Wajib Pajak maupun *Account Representative*.

Penelitian ini fokus kepada pemanfaatan hasil pengelolaan risiko kepatuhan oleh *Account Representative* sesuai dengan fungsi pengawasan yang merupakan kewenangan Seksi Pengawasan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Pelaksanaan penelitian dilakukan di KPP Madya Medan dan KPP Madya Dua Medan yang memiliki kewenangan terhadap Wajib Pajak Strategis di suatu Kantor Wilayah. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di unit vertikal lain seperti KPP Pratama yang memiliki kewenangan atas Wajib Pajak Strategis dan Wajib Pajak Kewilayahan. Selain itu, lokasi unit vertikal juga

dapat memengaruhi hasil penelitian dengan analisis dan pembahasan yang berbeda.

Daftar Pustaka

- ADB. (2020). A Comparative Analysis of Tax Administration in Asia and the Pacific. In *Google Scholar*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22617/TCS190240>
- Alm, J. (2019). What Motivates Tax Compliance? *Journal of Economic Surveys*, 33(2), 353–388. <https://doi.org/10.1111/joes.12272>
- Alm, J., Sanchez, I., & De Juan, A. (1995). Economic and Noneconomic Factors in Tax Compliance. *Kyklos*, 48, 1–18.
- Andreoni, J., Erard, B., & Feinstein, J. (1998). Tax Compliance. *Journal of Economic Literature*, 36(2), 818–860.
- Aulia, S., Rosdiana, H., & Inayati, I. (2022). Trust, Power, and Tax Risk into the “Slippery Slope”: A Corporate Tax Compliance Model. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142214670>
- Bell, E., Bryan, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. 462–482.
- Braithwaite, V., Murphy, K., & Reinhart, M. (2007). Taxation threat, motivational postures, and responsive regulation. *Law and Policy*, 29(1), 137–158. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9930.2007.00250.x>
- Chooi, A. (2020). Improving Tax Compliance: Establishing a Risk Management Framework. *The Governance Brief*, No: 39, Hal: 1-32. <http://www.adb.org/publications/series/governance-briefs>
- Cooper, D. R., & Schinler, P. S. (2014). Business Research Methods. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* (Twelfth Ed, Vol. 53, Issue 9).

- McGrawHill.
<http://publications.lib.chalmers.se/record/s/fulltext/245180/245180.pdf%0Ahttps://hdl.handle.net/20.500.12380/245180%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2014.12>
- Covington, S. (1999). Compliance Risk Management. *ECompliance Risk Management*, 37. <https://doi.org/10.1002/9781118638316.ch9>
- Creswell, J. W. (2009). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *Sage Publications, Inc* (Third). Sage Publications, Inc.
- Diamendia, T., & Setyowati, M. S. (2021a). Analisis Kebijakan Compliance Risk Management Berbasis Machine Learning Pada Direktorat Jenderal Pajak. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 6(3), 289–298. <https://doi.org/10.33105/itrev.v6i3.401>
- Diamendia, T., & Setyowati, M. S. (2021b). Compliance Risk Management Implementation in Directorate General of Taxation Republic of Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 13(2), 89–96. <https://doi.org/10.23969/jrak.v13i2.4232>
- DJP. (2020a). Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020. *Kementerian Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pajak*, 1–164. https://www.pajak.go.id/sites/default/files/2019-05/LAKIN_DJP_2018.pdf
- DJP. (2020b). *Rencana Strategis DJP Tahun 2020-2024*. <https://doi.org/351.077> Ind r
- DJP. (2022). *CRMBI Langkah Awal Menuju Data Driven Organization*. Direktorat Jenderal Pajak. <https://doi.org/10.22146/abis.v13i4.110036>
- Dularif, M., & Rustiarini, N. W. (2022). Tax compliance and non-deterrence approach: a systematic review. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 1080–1108. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2021-0108>
- Étienne, J. (2010). La conformation des gouvernés. *Revue Francaise de Science Politique*, 60(3), 493–517. <https://doi.org/10.3917/rfsp.603.0493>
- European Commision. (2006). *Risk Management Guide for Tax Administrations* (Vol. 02).
- Europen Commision. (2006). *Risk Management Guide for Tax Administrations* (Vol. 02, Issue July).
- Federal Ministry of Finance Republic of Austria. (2020). *The Austrian Tax and Customs Administration Annual Report 2019*. https://english.bmf.gv.at/services/publications/BMF-BR-Annual_Report_Tax_Customs_2014.pdf?51jgfa
- Hofmann, E., Gangl, K., Kirchler, E., & Stark, J. (2014). Enhancing tax compliance through coercive and legitimate power of tax authorities by concurrently diminishing or facilitating trust in tax authorities. *Law and Policy*, 36(3), 290–313. <https://doi.org/10.1111/lapo.12021>
- Inspector General of Taxation. (2013). *Review into aspects of the Australian Taxation Office's use of compliance risk assessment tools* (Issue October).
- ISO. (2018). *Risk Management - Guidelines* (Vol. 2018).
- James, S., & Alley, C. (2002). Tax Compliance , Self-Assessment and Tax Administration School of Business and Economics , University of Exeter. *Journal of Finance* <https://jurnal.ugm.ac.id/abis>

- and Management in Public Services, Volume 2(2), hlm. 27-42.
<http://hdl.handle.net/10036/47458>
- Kemenkeu. (2019). *Mengenal Rasio Pajak Indonesia*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/b erita/mengenal-rasio-pajak-indonesia/>
- Kirchler, E. (2019). Strengthening Tax Compliance by Balancing Authorities' Power and Trustworthiness. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3457245>
- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The "slippery slope" framework. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), 210–225.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>
- Knechel, W. R., & Willekens, M. (2006). The role of risk management and governance in determining audit demand. *Journal of Business Finance and Accounting*, 33(9–10), 1344–1367.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2006.01238.x>
- Lavermicocca, C., & McKerchar, M. (2012). Tax Risks on the Tax Compliance Behaviour of Large Australian Companies. *Learned Hand J in Helvering v Gregory*, May 2013, 707–724.
<http://unsworks.unsw.edu.au/fapi/datastream/unsworks:11158/SOURCE01>
- Lavermicocca, C., & McKerchar, M. (2013). The Impact of managing tax risk on the tax compliance behaviour of large Australian companies. *Australian Tax Forum*, 28(May 2013), 707–723.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching 2nd Edition*. SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Johnny, S. (2014). *Qualitative Data Analysis* (Third <https://doi.org/10.22146/abis.v13i4.110036>
- edit). SAGE Publications, Inc.
<https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Nurmantu, S. (2003). *Pengantar Perpajakan* (3rd ed.). Granit.
- Nurwanah, A., Sutrisno, T., Rosidi, R., & Roekhudin, R. (2018). Determinants of tax compliance: Theory of planned behavior and stakeholder theory perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 395–407.
[https://doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.33](https://doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.33)
- OECD. (2004). Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance. *Centre for Tax Policy and Administration*, October, 1–73.
<https://www.oecd.org/tax/administration/33818656.pdf>
- OECD. (2010). *Evaluating the effectiveness of compliance risk treatment strategies November 2010*. November, 1–67.
- OECD. (2021). Revenue Statistics in Asia and the Pacific 2021 Emerging Challenges for the Asia-Pacific Region in the Covid-19 Era. *OECD Publishing*, 24, 0–1.
<https://www.oecd.org/tax/tax-policy/revenue-statistics-asia-and-pacific-indonesia.pdf>
- Prihandini, W. (2017). Corporate Tax Compliance Based on an Effective Tax Rate and Earnings Management. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(4), 312–322.
<http://sdl.edu.sa/middleware/Default.aspx?USESDL=true&PublisherID=AllPublishers&BookURL=https://sdl.idm.oclc.org/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=135858995&site=eds-live>
- Ratmono, D. (2014). Model kepatuhan perpajakan sukarela: peran denda, keadilan prosedural, dan kepercayaan <https://jurnal.ugm.ac.id/abis>

- terhadap otoritas pajak. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 18(1), 42–64. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol18.iss1.art4>
- Sapiei, N. S., Kasipillai, J., & Eze, U. C. (2014). Determinants of tax compliance behaviour of corporate taxpayers in Malaysia. *EJournal of Tax Research*, 12(2), 383–409.
- Scholz, J. (2003). Contractual Compliance and The Federal Income Tax System. *Journal of Law & Policy*, 23(January), 139.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Seventh Ed). Wiley Publisher. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084
- Whait, R. B. (2012). Developing risk management strategies in tax administration: The evolution of the Australian taxation office's compliance model. *EJournal of Tax Research*, 10(2), 436–464.