

### **PENERAPAN *COMPLIANCE RISK MANAGEMENT (CRM) ENGINE* DALAM PEMERIKSAAN PAJAK DI INDONESIA**

**Helmi Zus Rizal<sup>1</sup>, Agus Fredy Maradona<sup>2</sup>**

**Magister Manajemen, Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar-Bali<sup>1,2</sup>**

**Email : helmi.zus@gmail.com<sup>1</sup>, agusfredym@undiknas.ac.id<sup>2</sup>**

#### ***Abstract***

*Taxation is still the main source of state financing income with almost 80% of state spending supported by taxes. The Directorate General of Taxes (DGT) as the only tax authority in Indonesia is trying hard to collect state revenues, but for a long time the target charged has not been achieved, and the tax ratio has even decreased. The issue of tax compliance has been in the spotlight as the cause of the decline in tax revenue performance in addition to weakening economic conditions due to the trade war and the Covid-19 pandemic. The OECD in 2011 published a Compliance Risk Management (CRM) guide that can be used by countries around the world to mitigate the level of taxpayer compliance risk. DGT has started implementing CRM since 2014 and in 2019 it was implemented on a national scale using computerization. The CRM developed by DGT is divided into several functions according to process requirements. This research focuses on the application of the CRM engine in tax audits in Indonesia. Data analysis in this study was carried out by collecting data, reducing data, presenting data, and drawing conclusions. As for the credibility test using data triangulation and member check. The results of the study found that the CRM engine helps tax audits in the phase before the audit process is carried out, namely the selection of taxpayers to be audited and risk analysis which can later help tax auditors prepare better Audit Plans and Audit Programs. CRM has a positive perception from tax audit stakeholders, namely the Tax Auditor, Audit Section Staff, including the Supervision Section Staff and Tax Consultant too. The risk analysis process becomes more organized and systematic so that priorities can be determined which will be followed up according to the level of tax compliance risk of each taxpayer.*

**Keywords:** *Compliance Risk Management, Taxpayers, Audit.*

#### **1. Pendahuluan**

Pajak di Indonesia masih mendominasi penerimaan negara hingga 70%, namun beberapa tahun terakhir tidak menunjukkan perkembangan sesuai ekspektasi. Penerimaan pajak tidak mencapai target (shortfall) selama sepuluh tahun terakhir disertai dengan penurunan tax ratio dari tahun ke tahun. Pemerintah

telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan penerimaan pajak, tetapi kondisi perekonomian dunia belum mendukung dikarenakan perang dagang serta pandemi virus Covid-19 (Corona) yang masih terjadi hingga saat ini. Upaya-upaya yang telah dilakukan pemerintah diantaranya pemberian insentif pajak untuk beberapa jenis usaha, relaksasi pembayaran pajak, pengenaan pajak bagi perusahaan yang melakukan Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE), serta diundangkannya Undang-Undang No. 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja pada tanggal 2 November 2020.

Sebagai negara yang menganut sistem self assessment, aspek kepatuhan akan selalu dikaitkan dengan penerimaan pajak. Dalam sistem self assessment, pemerintah memberikan kepercayaan kepada wajib pajak untuk menghitung, menyetor, dan melaporkan kewajiban perpajakannya. Sehingga, kepatuhan wajib pajak yang tinggi diharapkan akan selaras dengan peningkatan penerimaan pajak, namun begitu juga sebaliknya. Kepatuhan pajak sendiri dapat didefinisikan sebagai kemauan wajib pajak untuk tunduk terhadap regulasi perpajakan di suatu negara (Andreoni et al., 1998).

Masalah kepatuhan masih menjadi masalah klasik yang dihadapi otoritas pajak di negara manapun baik negara berkembang maupun negara maju. Pengawasan yang masih belum ideal seringkali disebabkan keterbatasan sumber daya manusia dan ketidakmampuan otoritas pajak menyesuaikan dengan kecepatan perkembangan teknologi yang menyebabkan transaksi-transaksi ekonomi menjadi semakin kompleks, tidak mengenal batas waktu, tempat, maupun yurisdiksi. Peraturan perpajakan berlaku baik domestik maupun yang diterima secara internasional (*tax treaty*) dirasa memiliki banyak *loophole* yang dapat dimanfaatkan oleh wajib pajak untuk meminimalisir pajak terutang. Urgensi membuat sistem peraturan baru terbentur oleh tidak tercapainya konsensus global karena benturan kepentingan ekonomi negara maju dengan negara berkembang, negara tempat penghasil barang/jasa dengan negara tempat pasar/konsumen berada.

Perpajakan memiliki peran penting untuk mendukung aktifitas dan pertumbuhan ekonomi. Walaupun merupakan pungutan yang bersifat memaksa,

pajak masih tetap diperlukan sebagai *tools* pemerintah untuk membantu terciptanya pemerataan sumber daya yang terbatas. Otoritas pajak sebagai bagian dari pemerintah, menanggung beban yang besar untuk melaksanakan tugas tersebut. Dengan segala keterbatasan yang ada, otoritas pajak diharapkan oleh para *stakeholders* menjadi institusi dengan profesionalitas tinggi, memiliki kemampuan teknis yang mumpuni serta kompeten untuk memberikan layanan perpajakan yang semakin baik seiring berjalannya waktu, mampu melakukan mitigasi risiko dalam melakukan pengawasan pajak, dan mencapai target penerimaan pajak yang dibebankan setiap tahunnya.

Otoritas pajak menghadapi berbagai kendala dan tantangan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kendala-kendala tersebut bisa berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. Tata kelola dan birokrasi yang kurang efisien, teknologi yang masih tertinggal, kasus korupsi yang menyebabkan menurunnya kepercayaan masyarakat, maupun *cash/shadow economy* yang sulit diidentifikasi merupakan risiko-risiko yang dikategorikan tinggi serta mampu mempengaruhi efisiensi otoritas pajak di negara berkembang berdasarkan literatur yang ada (Bird & Zolt, 2008).

Sebagai negara berkembang, Indonesia dengan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai otoritas pajak yang diberikan kewenangan mengadministrasikan pajak pusat (PPh, PPN, PPnBM, Bea Materai, dan Pajak Bumi dan Bangunan tertentu) menghadapi permasalahan yang sama. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk kebutuhan teknis perpajakan maupun teknologi informasi, keterbatasan alokasi dana dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), keterbatasan wewenang dalam birokrasi karena sampai saat ini masih di bawah Kementerian Keuangan, maupun hal-hal di luar perkiraan seperti perang dagang dan pandemi. Sampai saat ini DJP masih mengupayakan peningkatan kepatuhan melalui *voluntary compliance* (kepatuhan sukarela) yang merupakan tulang punggung *self assesment system* untuk menghasilkan penerimaan pajak yang berkelanjutan dan meningkatkan *tax ratio*.

Sesuai dengan rekomendasi OECD (2010), untuk meningkatkan kepatuhan sukarela, otoritas pajak perlu mengurangi beban administratif wajib pajak. Selain

itu otoritas pajak diharapkan mampu memahami perilaku dan motivasi wajib pajak untuk mematuhi ketentuan yang berlaku atau tidak, sehingga pengambilan keputusan yang baik dapat dilakukan. Memahami perilaku wajib pajak dapat membantu otoritas pajak untuk mendorong kepatuhan sukarela wajib pajak ketika memenuhi kewajibannya, terutama dengan diterapkannya Self Assesment System dimana wajib pajak menghitung, menyeter, dan melaporkan kewajiban perpajakannya sendiri.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sejak September 2019 mulai menggunakan sistem Compliance Risk Management (CRM) untuk melakukan pengawasan baik dalam kegiatan ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan, maupun penagihan. Dengan CRM, DJP menggolongkan kriteria wajib pajak berdasarkan tingkat kepatuhannya sehingga menghasilkan perlakuan yang berbeda terhadap masing-masing wajib pajak sesuai dengan tingkat resiko yang ada.

Berdasarkan Surat Edaran (SE) Dirjen Pajak No. SE-24/PJ/2019, CRM adalah suatu proses pengelolaan risiko kepatuhan WP secara menyeluruh yang meliputi identifikasi, pemetaan, pemodelan, dan mitigasi atas risiko kepatuhan wajib pajak serta evaluasinya. Melalui serangkaian proses CRM akan tercipta suatu kerangka kerja yang sistematis, terukur, dan objektif untuk mengelola risiko kepatuhan secara efektif sekaligus mencegah ketidakpatuhan berdasarkan perilaku wajib pajak dan kapasitas sumber daya yang dimiliki.

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini fokus tentang penerapan *Compliance Risk Management (CRM)* pada pemeriksaan pajak, dengan membandingkan keadaan sebelum dengan sesudah penerapan, serta persepsi stakeholder terkait yaitu seksi pemeriksaan dan fungsional pemeriksa pajak sebagai pelaksana kebijakan. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif untuk memahami situasi sosial dan pola setelah penerapan *Compliance Risk Management (CRM)* pada pemeriksaan pajak. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara. Informan ditentukan dengan metode purposive sampling. Informan pada penelitian ini adalah yang telah mewakili dan

disesuaikan dengan peranannya dalam bidang perpajakan. Teknik analisis data deskriptif kualitatif digunakan dengan cara menyajikan hasil wawancara dan melakukan analisis serta menarik kesimpulan terhadap informasi yang ditemukan dilapangan sehingga akan diperoleh gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti dan kemudian akan ditarik kesimpulan lalu Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan yaitu uji *credibility*.

### **3. Hasil Dan Pembahasan**

#### **3.1 Pemeriksaan Pajak yang Efektif**

Sampai saat ini penelitian-penelitian mengukur efektifitas pemeriksaan pajak masih menghasilkan pendapat yang berbeda-beda antara satu peneliti dengan peneliti lainnya. Chalu & Mzee (2018) berpendapat bahwa mengukur efektifitas pemeriksaan pajak sangat kompleks karena terbatasnya konsensus, dimensi, dan metodologi yang dipakai untuk menilainya. Kastlunger et al. (2009) mengukur pemeriksaan pajak yang efektif dengan salah satu indikator kepatuhan pajak tanpa adanya *tax evasion*. Sedangkan Isa & Pope (2011) mengukur efektifitas pemeriksaan pajak dengan mempertimbangkan kepatuhan sukarela wajib pajak dalam mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Chalu & Mzee (2018) dibahas mengenai teknologi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas pemeriksaan. Organisasi pemeriksa pajak harus mengadopsi dan mengaplikasikan teknologi yang semakin berkembang untuk memudahkan otoritas pajak dalam melakukan pengawasan terhadap wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Salah satu pemanfaatan perkembangan teknologi yang dibahas yaitu tentang pemanfaatan *server* untuk menyimpan semua data dari wajib pajak dan memudahkan otoritas pajak mengetahui *track record* dari wajib pajak. Direktorat Jenderal Pajak saat ini telah menggunakan teknologi tersebut untuk melakukan Manajemen Resiko Kepatuhan (CRM) wajib pajak. DJP menggunakan

sistem CRM untuk melakukan pengawasan baik dalam kegiatan ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan, dan penagihan.

Berdasarkan Surat Edaran (SE) Dirjen Pajak No. SE-24/PJ/2019, CRM adalah suatu proses pengelolaan resiko kepatuhan wajib pajak secara menyeluruh yang meliputi identifikasi, pemetaan, pemodelan, dan mitigasi atas resiko kepatuhan wajib pajak serta evaluasinya. Keseluruhan proses ini akan menciptakan suatu kerangka yang sistematis, terukur, dan objektif dengan membuat pilihan perlakuan (treatment) berdasarkan perilaku Wajib Pajak dan kapasitas sumber daya yang dimiliki.

Sampai saat ini belum ada metode yang tepat untuk mengukur efektifitas pemeriksaan. Apabila dibandingkan dengan total penerimaan tentu saja realisasi pemeriksaan masih kecil, namun jika dibandingkan dengan target yang dibebankan kepada Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan hasilnya melampaui target seperti ditunjukkan tabel berikut:

Tabel 1. Realisasi Pemeriksaan dan Penagihan 2017-2020

Tahun	Target	Pencairan Tahun Berjalan	Pencairan SKP Terbit Tahun Sebelumnya	Total Pencairan	Total pencairan dibandingkan target
2017	59,3 T	29,8 T	24,1 T	53,9 T	90,89%
2018	45 T	44,6 T	11,8 T	56,4 T	125,33%
2019	57,7 T	40,7 T	17,9 T	58,6 T	101,56%
2020	36,3 T	33,6 T	20,6 T	54,2 T	148,08%

Sumber: DJP, 2021

Ervina (2007:35) menyebutkan untuk mengukur tingkat efektivitas dari suatu sistem kerja dapat juga dengan memberikan peringkat dengan menggunakan skala peringkat. Skala peringkat yang digunakan adalah: (dalam presentase)

1. > 100 sangat efektif
2. 90 – 100 efektif
3. 80 – 89 cukup efektif
4. 70 – 79 kurang efektif
5. < 69 tidak efektif

berdasarkan hal tersebut, maka efektifitas pemeriksaan tergolong sangat efektif

selama tahun 2018-2020.

### **3.2 Pemeriksaan Pajak Sebelum Diterapkannya CRM Engine**

Pemeriksaan pajak merupakan proses yang panjang, dengan jangka waktu dapat mencapai 12 bulan. Dimulai dengan penerbitan Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) dan Surat Pemberitahuan Pemeriksaan. Jangka waktu pemeriksaan pajak mulai dihitung sejak Surat Pemberitahuan Pemeriksaan disampaikan kepada wajib pajak hingga terbitnya Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) dan diterbitkan Surat Ketetapan Pajak (SKP) setelahnya. Ketika proses pemeriksaan selesai, Wajib Pajak masih memiliki hak untuk mengajukan Keberatan maupun Banding apabila masih memiliki perbedaan pendapat dengan pemeriksa pajak atau tidak setuju terhadap hasil pemeriksaan. Penerimaan pajak hasil dari pemeriksaan belum tentu akan didapatkan di tahun yang sama dengan tahun Penerbitan SP2. Bahkan dalam beberapa kasus, pemeriksaan tidak menghasilkan penerimaan pajak sesuai dengan target dalam analisa resiko wajib pajak yang diperiksa. Sehingga Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merasa perlu untuk memperbaiki proses pemeriksaan pajak bahkan sebelum dimulainya pemeriksaan terhadap wajib pajak tersebut.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melakukan manajemen risiko kepatuhan sejak tahun 2014, dikelola oleh Tim Penyusunan CRM hingga tahun 2019 dimana CRM engine mulai digunakan yang ditetapkan oleh Keputusan Direktur Jenderal Pajak dengan rincian sebagai berikut:

- a. KEP – 105/PJ/2014 untuk tahun 2014
- b. KEP – 181/PJ/2015 untuk tahun 2015
- c. KEP – 61/PJ/2016 untuk tahun 2016
- d. KEP – 79/PJ/2017 untuk tahun 2017
- e. KEP – 105/PJ/2018 untuk tahun 2018

Compliance Risk Management (CRM) dalam pemeriksaan dilakukan sebelum pemeriksaan dimulai, yaitu ketika dipilihnya Wajib Pajak yang akan dilakukan pemeriksaan. Sejak tahun 2015, DJP mulai melakukan perbaikan sistem administrasi perpajakan dengan diterbitkannya Peraturan Direktur Jenderal Pajak

nomor PER-46/PJ/2015 tentang rencana strategis DJP dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi tahun 2015 – 2019. DJP mulai menerapkan Compliance Risk Management (CRM) menggunakan *McFarlan Strategic Grid* termasuk ke dalam kuadran *high potential grid*. Aplikasi dalam kuadran *high potential grid* merupakan aplikasi yang berpotensi meningkatkan penerimaan pajak meskipun belum ada bukti pasti mengenai potensi penerimaan itu sendiri. Sebelum CRM Engine digunakan dengan berlakunya SE-24/PJ/2019, DJP menggunakan *Benchmark Behavioral Model* (BBM) sesuai Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-02/PJ/2016 yang ditetapkan tanggal 25 Januari 2016.

Sebelum CRM engine digunakan, dalam menentukan Wajib Pajak yang akan diperiksa menggunakan dasar Benchmark Behavioral Model (BBM) berdasarkan Klasifikasi Lapangan Usaha (KLU). Kendala yang dihadapi di lapangan adalah Wajib Pajak patuh dan tidak patuh mendapatkan perlakuan yang sama. Pemeriksaan berdasarkan analisis risiko dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Analisis risiko secara manual
- b. Hasil analisis dan pengembangan Informasi, Data, Laporan dan Pengaduan (IDL P)
- c. Analisis rasio komputerisasi hasil analisis Compliance Risk Management (CRM)

untuk CRM sudah mulai digunakan sejak tahun 2014 namun hanya digunakan oleh Komite Perencanaan Audit Kantor Pusat DJP dan belum berbentuk seperti sekarang yang dapat diakses oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) sesuai dengan kewenangannya masing-masing.

Tidak adanya perbedaan perlakuan Wajib Pajak menyebabkan seringkali pemeriksaan dilakukan kepada Wajib Pajak patuh dan tidak menghasilkan penerimaan pajak yang tinggi. Selain itu dapat menyebabkan turunnya moral kepercayaan Wajib Pajak kepada DJP.

### 3.3 Perlunya diterapkan CRM engine pada pemeriksaan pajak

Tabel 2. Target dan Realisasi IKU Kemenkeu-One DJP Tahun 2016-2020

Tahun	Kode	Uraian IKU	Target	Realisasi	Indeks
-------	------	------------	--------	-----------	--------



	<b>IKU</b>		<b>Capaian</b>		
	<b>Peningkatan efektivitas pemeriksaan</b>		<b>120,82%</b>		
2016	9a-N	<i>Audit Coverage Ratio</i>	100%	137%	137%
	9b-N	Tingkat efektivitas pemeriksaan pajak	88%	93,87%	106,67%
	9c-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>Joint Audit</i>	88,20%	104,78%	118,79%
	<b>Peningkatan efektivitas pemeriksaan</b>		<b>114,85%</b>		
2017	9a-N	<i>Audit Coverage Ratio</i>	100%	119,08%	119,08%
	9b-N	Tingkat Efektivitas Pemeriksaan Pajak	88%	92,81%	105,47%
	9c-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>Joint Audit</i>	60%	78,08%	120%
	<b>Pemeriksaan yang efektif</b>		<b>110,04%</b>		
2018	9a-N	<i>Audit Coverage Ratio</i>	100%	147,44%	120%
	9b-N	Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>Joint Audit</i>	80%	80,07%	100,09%
	<b>Pemeriksaan dan penagihan yang efektif</b>		<b>117,98%</b>		
2019	8a-N	Persentase penyelesaian pemeriksaan	100%	115,96%	115,96%
	8b-N	Persentase pencairan piutang pajak	75%	94,84%	120%
	<b>Pemeriksaan dan penagihan yang efektif</b>		<b>109,15%</b>		
2020	8a-CP	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	88,7%	92,81%	104,59%
	8b-CP	Persentase implementasi penyederhanaan birokrasi ( <i>delayering</i> ) dan efisiensi belanja birokrasi	55%	56%	101,82%
	8b1-CP	Persentase implementasi <i>delayering</i>	100%	100%	100%
	8b2-CP	Persentase efisiensi belanja birokrasi	10%	26,84%	120%
	8c-CP	Indeks Integritas Organisasi	93,57%	100,59%	107,5%
	8c1-CP	Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap ZI WBK	100%	123,78%	120%
	8c2-CP	Indeks Persepsi Integritas	87,14%	81,18%	93,16%
	8d-CP	Persentase Penyelesaian Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RBTK)	85%	96,26%	113,25%
	8e-CP	Tingkat implementasi	75%	90,65%	120%

*learning organization*

Sumber: Laporan Kinerja DJP 2016 - 2020

Tabel di atas menunjukkan kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam hal pemeriksaan selama tahun 2016 s.d 2020. Diketahui terjadi penurunan kinerja dari tahun 2016 s.d. 2018. Sedangkan untuk penerbitan produk hasil pemeriksaan berupa Surat Ketetapan Pajak (SKP) terbit dibandingkan dengan realisasi penerimaan pajak masih mengalami peningkatan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3. Kontribusi Pemeriksaan Terhadap Penerimaan Pajak

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah SKP diterbitkan</b>	<b>Penerimaan Pajak Hasil Pemeriksaan</b>	<b>Kontribusi Terhadap Penerimaan Pajak</b>
2016	255,718	Rp. 46,02 Triliun	4,16 %
2017	334,710	Rp. 53,93 Triliun	4,69 %
2018	693,699	Rp. 56,36 Triliun	4,29 %

Sumber: Laporan Kinerja dan Laporan Tahunan DJP 2016 - 2018

Kontribusi pemeriksaan terhadap penerimaan pajak masih relatif rendah, namun pemeriksaan masih tetap dibutuhkan untuk menjaga tingkat kepatuhan wajib pajak. Dari pelaksanaan pemeriksaan diharapkan adanya peningkatan kepatuhan tidak hanya dari wajib pajak yang diperiksa, melainkan dapat memberikan *deterrent effect* yang lebih luas baik kepada wajib pajak lainnya maupun masyarakat yang belum terdaftar sebagai wajib pajak (Gunadi, 2004). Rendahnya kontribusi penerimaan dari kegiatan pemeriksaan besar kemungkinan disebabkan oleh belum sistematisnya pemilihan wajib pajak yang akan dilakukan pemeriksaan, penyelesaian pemeriksaan yang relative lama (rata-rata 11 bulan), serta jumlah SKP hasil pemeriksaan yang diajukan upaya hukum relatif banyak dan meningkat setiap tahunnya. Oleh karena itu dirasa perlu untuk merevitalisasi proses bisnis pemeriksaan pajak yang didukung dengan perkembangan sistem informasi dan teknologi.

Penggunaan CRM engine merupakan salah satu upaya DJP memanfaatkan perkembangan teknologi dan informasi, dari segi manajerial CRM engine dapat digunakan untuk:

- a. Membantu memetakan Wajib Pajak dan mitigasi yang perlu dilakukan
- b. Membantu menentukan alokasi Sumber Daya Manusia
- c. Membantu monitoring tindak lanjut.

Sedangkan untuk pemeriksa pajak sendiri, CRM engine bermanfaat untuk:

- a. Membantu menentukan prioritas Wajib Pajak yang akan ditindaklanjuti
- b. Membantu memahami profil risiko Wajib Pajak
- c. Membantu analisis Wajib Pajak untuk membuat audit plan dan audit program.

### 3.4 Perubahan pada pemeriksaan pajak setelah diterapkannya CRM engine

Compliance Risk Management (CRM) dilakukan sebelum pemeriksaan dilakukan yaitu ketika menentukan wajib pajak yang akan diperiksa. Penyusunan Daftar Sasaran Prioritas Penggalan Potensi (DSP3) dan Daftar Sasaran Prioritas Pemeriksaan (DSPP) oleh KPP sebelum dan sesudah diterapkannya CRM engine sebagai berikut:

Tabel 4. Perbandingan sebelum dan sesudah CRM diterapkan

<b>Sebelum Penerapan CRM</b> <b>Dasar hukum menggunakan</b> <b>SE-15/PJ/2018</b>	<b>Setelah Penerapan CRM</b> <b>Dasar hukum menggunakan</b> <b>SE-24/PJ/2019</b>
Penyusunan peta kepatuhan berdasarkan KLU / Sektor / Subsektor / Industri, letak geografis, PDRB, dan fakta lapangan	Penyusunan Peta Kepatuhan berdasarkan Peta Kepatuhan CRM Fungsi Rikwas dalam aplikasi Approweb
Penentuan DSP3 berdasarkan KLU Sektor / Subsektor / Industri yang memiliki tingkat kepatuhan rendah atau fakta lapangan	Penentuan DSP3 berdasarkan peta kepatuhan CRM, data lain, dan fakta lapangan
Peta Kepatuhan dan DSP3 harus dilampiri dengan Berita Acara (BA) Pembuatan Peta Kepatuhan dan DSP3. Peta Kepatuhan merupakan penggambaran kepatuhan Wajib Pajak yang terdaftar di KPP tersebut dan disusun berdasarkan KLU / Sektor / Subsektor / Industri, letak geografis, PDRB, dan/atau fakta lapangan.	Berdasarkan hasil pembahasan DSP3, Komite Kepatuhan Wajib Pajak membuat Berita Acara (BA) Pembuatan Peta Kepatuhan dan Pembahasan DSP3 untuk ditetapkan menjadi DSPP dan DPP. Peta Kepatuhan Fungsi Rikwas menggambarkan risiko kepatuhan Wajib Pajak dalam melakukan pelaporan, pembayaran, dan kebenaran pelaporan serta disusun berdasarkan tingkat kemungkinan ketidakpatuhan

	Wajib Pajak dan tingkat kontribusi Wajib Pajak terhadap penerimaan pajak.
Berdasarkan DSP3, Kepala KPP menentukan WP yang akan menjadi DSPP dengan mempertimbangkan target penerimaan dari Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan (P2) Kantor Pusat DJP, riwayat pemeriksaan, tunggakan pemeriksaan, beban kerja Fungsional Pemeriksa Pajak dan efek jera bagi Wajib Pajak yang akan diperiksa.	Berdasarkan DSP3, Kepala KPP bersama dengan anggota Komite Kepatuhan Wajib Pajak melakukan pembahasan DSP3 untuk menentukan DSPP dan DPP
Penyusunan Peta Kepatuhan, DSP3, dan DSPP dilakukan oleh Kepala KPP, Kepala Seksi (Kasi) Pemeriksaan, Kasi Pengawasan dan Konsultasi (Waskon) II, III, IV, Kasi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, Kasi Pengolahan Data dan Informasi (PDI), dan Supervisor Fungsional Pemeriksa Pajak.	Penyusunan Peta Kepatuhan DSP3, dan DSPP dilakukan oleh Komite Kepatuhan Pajak yang beranggotakan Kepala KPP, Kasi Pemeriksaan, Kasi Penagihan Kasi Waskon II, III, IV, Kasi Ekstensifikasi dan Penyuluhan, Kasi PDI, dan Supervisor Fungsional Pemeriksa Pajak

Penggunaan CRM engine dimulai sejak diterbitkannya SE-24/PJ/2019, meskipun tidak mencabut SE-15/PJ/2018, namun ada perubahan yang terjadi yaitu:

- a. Dilibatkannya pemeriksa pajak yang diwakili oleh Supervisor sejak dini dalam penyusunan DSPP Wajib Pajak strategis
- b. Surat Perintah Pemeriksaan (SP2) yang diterbitkan memiliki analisis resiko yang lebih baik karena lebih detail dan telah mempertimbangkan resiko kepatuhan Wajib Pajak, sehingga pemeriksaan dapat lebih tepat sasaran apabila mempertimbangkan *deterrent effect*
- c. Pemeriksa pajak dapat menggunakan data-data yang terdapat dalam CRM engine fungsi RikWas untuk menentukan poin-poin utama (focus) pemeriksaan
- d. Penerbitan penugasan pemeriksaan akan dipengaruhi oleh tunggakan pemeriksaan dan beban kerja per-pemeriksa pajak di KPP, perhitungan kebutuhan penerbitan instruksi untuk pemenuhan target Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), serta nilai potensi dan ketertagihan untuk pemenuhan target *Effort* Pemeriksaan.

### 3.4 Tujuan penerapan CRM dalam pemeriksaan pajak

DJP memiliki keterbatasan dalam menjalankan tugas dan kewenangannya. Kendala utama yang dihadapi adalah masalah Sumber Daya Manusia. Berdasarkan laporan tahunan DJP 2019 (saat penelitian ini dilakukan laporan tahunan DJP 2020 belum dipublikasikan) jumlah wajib pajak terdaftar sebanyak 45.950.440 yang terdiri dari 92,02% WP Orang Pribadi, 7,73% WP Badan, dan 0,25% Bendahara. Jumlah Pemeriksa Pajak aktif sebanyak 6.516 orang sehingga dapat dibayangkan betapa tinggi beban kerja pemeriksa pajak.

Pemeriksaan dilakukan untuk menguji kepatuhan Wajib Pajak dalam menjalankan kewajiban perpajakannya atau untuk tujuan lain sesuai ketentuan. Berdasarkan data yang dapat dihimpun, capaian kontribusi Pengujian Kepatuhan Material (PKM) Pemeriksaan dan Penagihan selama tahun 2017 - 2020 sebagai berikut:

Tabel 5. Capaian Kontribusi PKM 2017-2020

Tahun	Target	Pencairan Tahun Berjalan	Pencairan SKP Terbit Tahun Sebelumnya	Capaian PKM
2017	59,3 T	29,8 T	24,1 T	17,2 %
2018	45 T	44,6 T	11,8 T	4,6%
2019	57,7 T	40,7 T	17,9 T	3,9%
2020	36,3 T	33,6 T	20,6 T	-7,2%

Sumber: DJP, 2021

Capaian kontribusi PKM Pemeriksaan dan Penagihan menurun dari tahun ke tahun dan mengalami penurunan paling tajam di tahun 2020 dimana pandemi mulai terjadi sehingga aktivitas ekonomi terganggu dengan pembatasan-pembatasan yang dilakukan. Target untuk tahun 2021 sebesar 71,4 triliun rupiah dengan capaian PKM sebesar 6,09%.

Tabel 6. Capaian Audit Coverage Ratio (ACR) 2017-2020

Tahun	WP Diperiksa	WP Wajib SPT	ACR (%)
-------	--------------	--------------	---------

2017	43.106	3,15 jt	1,37
2018	50.645	3,12 jt	1,62
2019	61.801	3,90 jt	1,58
2020	69.431	4,51 jt	1,54
2021 (target)	102.241	5,11 jt	2,00

Sumber: DJP, 2021

Audit Coverage Ratio sejak tahun 2017 sampai dengan tahun 2020 cenderung stagnan dari tahun ke tahun. Untuk tahun 2021 capaian ACR ditarget 2% dari wajib pajak wajib SPT. DJP perlu menerbitkan lebih banyak penugasan untuk dilakukan pemeriksaan karena bekejaran dengan penambahan Wajib Pajak terdaftar yang akan menambah jumlah Wajib Pajak wajib melaporkan Surat Pemberitahuan (SPT). Namun, penambahan penugasan pemeriksaan perlu dijaga kualitasnya agar dapat menambah kontribusi penerimaan negara walaupun pada dasarnya pemeriksaan dilakukan untuk menimbulkan *deterrent effect* bagi Wajib Pajak lain.

CRM dilakukan sebelum pemeriksaan terjadi, dari pemilihan wajib pajak yang akan diperiksa hingga pembuatan rencana pemeriksaan (Audit Plan). Dengan CRM engine Wajib Pajak dapat dikelompokkan berdasarkan prioritas/urutan tingkat risiko dan nantinya menentukan perlakuan (*treatment*) yang akan diberikan. Penugasan pemeriksaan dapat dilakukan lebih terarah dengan mempertimbangkan Sumber Daya Manusia, beban kerja, serta data yang ada (*Data Driven Risk Based Audit Case Selection*).

DJP menggunakan CRM engine dengan tujuan membuat skala prioritas untuk menentukan daftar Wajib Pajak yang akan digali potensi perpajakannya, baik itu melalui proses pengawasan ataupun pemeriksaan, dengan pendekatan kuantitatif berbasis data sehingga lebih objektif. (wawancara, Ryan Mohammad).

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menggunakan CRM engine dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Memetakan Wajib Pajak sesuai tingkat resiko berdasarkan pendekatan kuantitatif sehingga hasilnya lebih objektif
- b. Bagi Pemeriksa Pajak berguna untuk menentukan fokus pemeriksaan dalam pembuatan Audit Plan dan Audit Program

Dengan semakin baiknya Audit Plan dan Audit Program diharapkan tujuan pemeriksaan baik dari segi penerimaan pajak maupun segi dampak yang ditimbulkan (*deterrent effect*).

### **3.5 Dampak diterapkannya CRM Engine pada kegiatan pemeriksaan pajak**

Penerapan CRM engine pada kegiatan pemeriksaan memiliki dampak positif dan negatif yaitu:

#### Dampak Positif

- a. Bagi pemeriksa pajak dapat mempercepat analisis risiko ketidapatuhan Wajib Pajak
- b. Membantu pemeriksa pajak menentukan fokus pemeriksaan terutama dalam pembuatan Audit Plan dan Audit Program
- c. Penugasan pemeriksaan yang diterima oleh pemeriksa pajak berdasarkan hasil olahan CRM engine sehingga dapat dipastikan menasar wajib pajak dengan resiko ketidakpatuhan tinggi.

#### Dampak Negatif

- a. CRM hanya mengolah data hasil laporan Wajib Pajak secara kuantitatif, sehingga untuk Wajib Pajak yang tidak melakukan kewajiban formal akan dikategorikan di kuadran X3Y3, akan tetapi belum tentu memiliki potensi pajak yang tinggi
- b. Perlu dilakukan penelitian ulang karena terkadang ada kesalahan analisis
- c. CRM dalam membandingkan data-data belum mempertimbangkan data eksternal karena data tersebut dipisahkan ke dalam data pemicu dan data penguji untuk ditindaklanjuti secara terpisah.

### **3.6 Persepsi stakeholder pemeriksaan pajak terhadap penerapan CRM engine**

Penggunaan Compliance Risk Management (CRM) Engine dalam kegiatan pengawasan dan pemeriksaan pajak merupakan suatu langkah maju karena Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah menerapkan penggunaan teknologi sesuai

rekomendasi OECD. CRM engine membantu petugas pajak di Kantor Pelayanan Pajak untuk menentukan prioritas Wajib Pajak yang akan dilakukan pengawasan maupun yang akan dilakukan pemeriksaan.

*Account Representative* dapat menggunakan CRM dalam melakukan pekerjaannya dengan memanfaatkan data Wajib Pajak di tiap kuadran CRM. Selain itu terdapat data-data lain seperti data pemicu dan data penguji yang perlu dilakukan klarifikasi. Masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki pada sistem CRM. Sistem tersebut telah merubah pola kerja *Account Representative* dari yang sebelumnya melakukan pengawasan tanpa *guidance* dan lebih mengandalkan *gut feeling*, sekarang sudah mulai lebih terarah walaupun masih perlu menentukan prioritas Wajib Pajak mana yang perlu ditindaklanjuti.

Fungsional Pemeriksa Pajak juga merasa terbantu dengan adanya CRM engine. Proses pemeriksaan akan berjalan efektif dan efisien apabila Audit Plan dan Audit Program disusun dengan sebaik-baiknya. Audit Plan dan Audit Program pemeriksaan khusus untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak dibuat berdasarkan Analisa Resiko hasil pengawasan *Account Representative*. CRM engine berperan dalam menentukan Wajib Pajak yang akan diusulkan pemeriksaan. Sehingga diharapkan pemeriksaan yang telah selesai dilakukan dapat menghasilkan penerimaan pajak yang maksimal serta peningkatan kepatuhan Wajib Pajak dalam menjalankan kewajiban perpajakannya. Pemeriksa pajak juga diberikan akses untuk melakukan cek profil Wajib Pajak yang diperiksa sesuai kuadran CRM engine Wajib Pajak tersebut.

Dari segi manajerial, Kepala Seksi Pemeriksaan, Kepala Seksi Pengawasan, serta Supervisor Pemeriksa Pajak terbantu tugasnya dengan CRM engine. Kepala Seksi dan Supervisor tergabung dalam Komite Kepatuhan yang menindaklanjuti usulan DSP3 hasil Analisa Resiko olahan *Account Representative* berdasarkan CRM engine beserta data-data lainnya. Khusus Wajib Pajak strategis, Analisa Resiko dibuat Bersama-sama antara *Account Representative* Wajib Pajak bersangkutan dengan Supervisor Pemeriksa Pajak. Hasilnya akan lebih memudahkan Supervisor Pemeriksa Pajak menyusun Audit Plan dan Audit Program karena telah mengetahui proses analisa resiko sedari



awal.

Dari wawancara dengan konsultan pajak sebagai perwakilan dari Wajib Pajak juga diperoleh *feedback* yang positif. Pemilihan Wajib Pajak yang diperiksa berdasarkan CRM *engine* dirasa tepat sasaran dan sepanjang proses yang dilakukan telah sesuai *Standar Operational and Procedure* (SOP), maka Wajib Pajak tidak akan tiba-tiba dilakukan pemeriksaan tanpa didahului dengan himbauan atau penjelasan tentang kekurangan pemenuhan kewajiban pajak. Jadi CRM sendiri secara tidak langsung memberikan waktu dan kesempatan kepada Wajib Pajak untuk memperbaiki kesalahan atau kekurangan dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Sebuah hal yang positif untuk mencapai tujuan besar Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yaitu mewujudkan kepatuhan yang berkelanjutan.

### **3.7 Keterbatasan**

Kendala terbesar dari penelitian yang dilakukan adalah ketersediaan data dan minimnya sumber literasi yang ada. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai satu-satunya otoritas pajak di Indonesia menjunjung tinggi kerahasiaan data atas amanat Undang-undang Perpajakan yang berlaku saat ini. Informasi publik yang tersedia berupa Laporan Kinerja dan Laporan Tahunan hanya yang dapat diakses pada Website Pajak ([www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)) tanpa kejelasan kapan seharusnya diterbitkan laporan-laporan tersebut. Saat penelitian ini dibuat Laporan Kinerja 2020 telah diterbitkan namun Laporan Tahunan 2020 belum dipublikasi. Selain itu apabila kita melihat perhitungan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dipublikasi dalam laporan-laporan tersebut terdapat perbedaan dasar perhitungan dari tahun ke tahun.

## **4. Kesimpulan**

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut yakni CRM sebelumnya hanya digunakan pada level Kantor Pusat DJP (Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan) sebagai mitigasi atas Daftar Sasaran Prioritas Pemeriksaan (DSPP) yang diajukan oleh masing-masing Kantor Pelayanan Pajak. Selain itu CRM juga digunakan oleh Dit. Pemeriksaan dan

Penagihan untuk membuat daftar Wajib Pajak yang nantinya diturunkan ke Kantor Pelayanan Pajak untuk ditindaklanjuti dengan pemeriksaan. CRM dibuat dengan tujuan mewujudkan rekomendasi tersebut secara komputerisasi yang nantinya bisa digunakan oleh masing-masing petugas pajak sesuai jabatan dan wewenangnya. Perubahan yang muncul pada pemeriksaan pajak setelah CRM diterapkan yakni pada tahun 2019, DJP menerbitkan SE-24/PJ/2019 sebagai tanda digunakannya CRM engine secara nasional sebagai *tools* bagi Kantor Pelayanan Pajak mengelola risiko kepatuhan masing-masing Wajib Pajak yang diadministrasikan di kantor tersebut. CRM sendiri sampai saat ini masih dikembangkan dan dibagi menjadi beberapa fungsi. Analisa risiko disusun dengan mempertimbangkan variabel-variabel risiko yang dianggap penting untuk menentukan apakah Wajib Pajak nantinya layak untuk diusulkan pemeriksaan dalam rangka menguji kepatuhannya terhadap ketentuan perpajakan. Analisa risiko yang dibuat Account Representative dalam penentuan Wajib Pajak yang akan diusulkan pemeriksaan menjadi lebih tepat sasaran dan akan membantu pemeriksa pajak dalam penyusunan Audit Plan dan Audit Program sehingga nantinya pemeriksaan pajak yang dilakukan akan lebih efektif, efisien, serta menghasilkan penerimaan pajak dan *deterrent effect* yang maksimal.

Dampak positif penggunaan CRM dapat membantu menyusun Audit Plan dan Audit Program yang lebih tepat sasaran, membantu dalam menentukan fokus pemeriksaan, Wajib Pajak yang diperiksa benar-benar tidak patuh dalam melakukan kewajiban perpajakannya setelah sebelumnya dilakukan himbauan dan konfirmasi oleh Account Representative, dan memberikan sudut pandang lain dalam pemeriksaan dengan dapat diaksesnya data-data variabel yang digunakan dalam CRM, sedangkan dampak negatif penggunaan CRM membuat pemeriksa pajak terlalu mengandalkan analisa kuantitatif, belum menasar Wajib Pajak yang tidak melakukan kewajiban pelaporan (formal) sehingga tidak ada data yang memadai untuk diolah, data yang ada perlu dianalisis lebih lanjut karena belum sesuai 100% dengan penerapan ketentuan peraturan perpajakan yang berlaku, potensi pajak belum tentu selaras dengan risiko kepatuhan Wajib Pajak berdasarkan posisi di kuadran CRM. Secara umum penerapan CRM engine

mendapatkan review positif dari para stakeholder pajak. Account Representative, Fungsional Pemeriksa Pajak, Kepala Seksi Pemeriksaan dan Kepala Seksi Pengawasan serta Konsultan Pajak yang mewakili Wajib Pajak. CRM membuat proses kerja petugas pajak menjadi terorganisir dan sistematis.

Sistem CRM memang belum sempurna, akan mengalami perkembangan dan penyempurnaan terus-menerus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi, juga tidak lupa agar sesuai dengan penerapan ketentuan peraturan perpajakan yang berlaku saat ini. CRM juga masih diharapkan dapat menjadi satu tempat keluaran hasil pengolahan berbagai macam data Wajib Pajak yang ada baik yang dilaporkan Wajib Pajak sendiri dalam rangka *Self Assessment* maupun data yang diperoleh DJP dari pihak eksternal misalnya data HWI, data kepemilikan kendaraan bermotor atau properti, Tax Amnesti, bahkan data *Automatic Exchange of information* (AEOI) dari dalam negeri maupun luar negeri. Sehingga, kuadran CRM dapat menjadi gambaran yang paling pas dan detail tentang tingkat risiko kepatuhan Wajib Pajak. Penelitian berikutnya juga dapat dilakukan terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam CRM fungsi Pemeriksaan dan Pengawasan. Pertanyaan yang muncul saat penelitian yaitu apakah variabel-variabel yang digunakan telah mencerminkan tingkat risiko kepatuhan Wajib Pajak beserta nilai potensi pajaknya atau masih ada variabel yang penting namun belum digunakan. Selain itu diharapkan penelitian selanjutnya dapat memberikan informasi mengenai pengukuran *deterrent effect* hasil pemeriksaan pajak dan juga bagaimana Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang ideal seharusnya dibuat dengan mempertimbangkan penilaian para stakeholder pajak.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andreoni, J., Erard, B., & Feinstein, J. (1998). Tax Compliance. *Journal of Economic Literature*, XXXVI(June), 818–860.
- Bird, R. M., & Zolt, E. M. (2008). Technology and taxation in developing countries: From hand to mouse. *National Tax Journal*. <https://doi.org/10.17310/ntj.2008.4s.02>
- Chalu, H., & Mzee, H. (2018). Determinants of tax audit effectiveness in Tanzania. *Managerial Auditing Journal*, 35(1), 35–63. <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2016-1390>
- Isa, K., & Pope, J. (2011). Corporate Tax Audits: Evidence from Malaysia. *Global*

*Review of Accounting and Finance*, 2(1), 42–56.

- Kastlunger, B., Kirchler, E., Mittone, L., & Pitters, J. (2009). Sequences of audits, tax compliance, and taxpaying strategies. *Journal of Economic Psychology*, 30(3), 405–418. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2008.10.004>
- OECD. (2010). *Programs to Reduce the Administrative Burden of Tax Regulations (follow-up report)*. March.
- DDTC.co.id. (2019). *Ini Surat Edaran Baru Dirjen Pajak Soal Compliance Risk Management*. 23–25. <https://news.ddtc.co.id/ini-surat-edaran-baru-dirjen-pajak-soal-compliance-risk-management-17295>
- Ervina. (2007). Efektivitas Pelaksanaan Pemeriksaan Dalam Rangka Meningkatkan Penerimaan Sector Pajak. Laporan Kinerja Tahun 2016 | Direktorat Jenderal Pajak. (2019, April 5). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-kinerja-tahun-2016>
- Laporan Kinerja Tahun 2017 | Direktorat Jenderal Pajak. (2019, April 5). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-kinerja-tahun-2017>
- Laporan Kinerja Tahun 2018 | Direktorat Jenderal Pajak. (2019, May 8). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-kinerja-tahun-2018>
- Laporan Kinerja Tahun 2019 | Direktorat Jenderal Pajak. (2020, February 25). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-kinerja-tahun-2019>
- Laporan Kinerja Tahun 2020 | Direktorat Jenderal Pajak. (2021, February 26). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-kinerja-tahun-2020>
- Laporan Tahunan 2016 | Direktorat Jenderal Pajak. (2019, March 11). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-tahunan-2016>
- Laporan Tahunan 2017 | Direktorat Jenderal Pajak. (2019, March 11). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-tahunan-2017>
- Laporan Tahunan 2018 | Direktorat Jenderal Pajak. (2019, November 1). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-tahunan-2018>
- Laporan Tahunan 2019 | Direktorat Jenderal Pajak. (2020, December 23). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-tahunan-2019>
- Laporan Tahunan 2020 | Direktorat Jenderal Pajak. (2021, October 15). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/laporan-tahunan-2020>
- Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-46/PJ/2015 | Direktorat Jenderal Pajak. (2015, December 22). [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id). <https://pajak.go.id/id/peraturan-direktur-jenderal-pajak-nomor-46pj2015>
- SE\_DIRJEN\_PJK No SE-02/PJ/2016. (2020, April 8). [Www.Pajakku.Com](http://www.pajakku.com). [https://www.pajakku.com/tax-guide/11051/SE\\_DIRJEN\\_PJK/SE-02/PJ/2016](https://www.pajakku.com/tax-guide/11051/SE_DIRJEN_PJK/SE-02/PJ/2016)
- Gunadi. (2004). Reformasi administrasi perpajakan dalam rangka kontribusi Menuju good governance, Pidato pengukuhan Guru besar perpajakan, FISIP, Universitas Indonesia, Jakarta.