

Analisis CRM sebagai Alat dalam upaya Mewujudkan Kepatuhan Sukarela Wajib Pajak Pribadi

Krisna Hadi

Mahasiswa Magister Akuntansi, Perbanas Institute, Indonesia

Penulis Korespondensi: krishadi1701@gmail.com

Abstract. *Voluntary Compliance among individual taxpayers is a crucial factor in increasing state revenue and establishing an effective taxation system. Efforts to enhance such compliance require an approach capable of accurately identifying taxpayer characteristics, needs, and behaviors. Customer Relationship Management (CRM) serves as a strategic tool for managing the relationship between tax authorities and taxpayers by leveraging data, facilitating targeted communication, and providing services tailored to taxpayer needs. This study aims to analyze the implementation of CRM as a tool to foster Voluntary Compliance among individual taxpayers. It employs a descriptive qualitative approach, utilizing a literature review and an analysis of various policies and practices regarding taxpayer relationship management. The findings indicate that CRM implementation supports increased Voluntary Compliance through taxpayer profiling and behavioral mapping, improved service quality, personalized communication, tax education, and risk-based supervision. CRM also assists tax authorities in building transparent, trust-based relationships, thereby encouraging taxpayers to fulfill their tax obligations willingly. Consequently, optimizing CRM requires high-quality data, information system integration, competent tax personnel, and robust taxpayer data protection. Effective CRM implementation is expected to strengthen the relationship between tax authorities and taxpayers while fostering sustainable Voluntary Compliance among individual taxpayers.*

Keywords: *Customer Relationship Management; Individual Taxpayers; Tax Compliance; Tax Services; Voluntary Compliance.*

Abstrak. Kepatuhan sukarela wajib pajak pribadi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan penerimaan negara dan mewujudkan sistem perpajakan yang efektif. Dalam upaya meningkatkan kepatuhan tersebut, diperlukan pendekatan yang mampu mengidentifikasi karakteristik, kebutuhan, serta perilaku wajib pajak secara lebih tepat. *Customer Relationship Management* atau CRM dapat menjadi salah satu alat strategis dalam pengelolaan hubungan antara otoritas pajak dan wajib pajak melalui pemanfaatan data, komunikasi yang terarah, serta pemberian pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan wajib pajak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan CRM sebagai alat dalam upaya mewujudkan kepatuhan sukarela wajib pajak pribadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur dan analisis terhadap berbagai kebijakan serta praktik pengelolaan hubungan dengan wajib pajak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan CRM dapat mendukung peningkatan kepatuhan sukarela melalui pemetaan profil dan perilaku wajib pajak, peningkatan kualitas pelayanan, komunikasi yang lebih personal, pemberian edukasi perpajakan, serta pengawasan yang berbasis risiko. CRM juga dapat membantu otoritas pajak membangun hubungan yang lebih transparan dan berorientasi pada kepercayaan sehingga wajib pajak terdorong untuk memenuhi kewajiban perpajakannya secara sadar. Dengan demikian, optimalisasi CRM perlu didukung oleh kualitas data yang baik, integrasi sistem informasi, kompetensi petugas pajak, serta perlindungan terhadap data wajib pajak. Penerapan CRM yang efektif diharapkan dapat memperkuat hubungan antara otoritas pajak dan wajib pajak sekaligus mendorong terbentuknya kepatuhan sukarela wajib pajak pribadi secara berkelanjutan.

Kata kunci: *Customer Relationship Management; Kepatuhan Pajak; Pelayanan Pajak; Voluntary Compliance; Wajib Pajak Pribadi.*

1. PENDAHULUAN

Pajak merupakan instrumen utama dalam pembiayaan penyelenggaraan negara, baik untuk membiayai belanja rutin maupun pembangunan nasional. Dalam sistem perpajakan Indonesia yang menganut *self-assessment system*, wajib pajak diberikan kepercayaan untuk menghitung, menyetor, dan melaporkan sendiri kewajiban perpajakannya. Konsekuensinya, keberhasilan pemungutan pajak tidak hanya bertumpu pada instrumen penegakan hukum,

tetapi juga sangat ditentukan oleh tingkat kepatuhan sukarela (*Voluntary Compliance*) wajib pajak. Oleh karena itu, otoritas pajak dituntut untuk mengembangkan pendekatan administrasi yang tidak semata-mata represif, melainkan mampu membangun kepatuhan melalui pengawasan yang cerdas, proporsional, dan berbasis risiko.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mengembangkan *Compliance Risk Management* (CRM) sebagai pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, memprioritaskan, dan menindaklanjuti risiko ketidakpatuhan wajib pajak. CRM hadir sebagai instrumen pengawasan berbasis data yang memungkinkan otoritas pajak membedakan perlakuan terhadap wajib pajak sesuai tingkat risikonya. Wajib pajak yang patuh dapat memperoleh pelayanan yang lebih tepat sasaran dan tidak perlu menjadi target pengawasan intensif, sedangkan wajib pajak berisiko tinggi dapat menjadi prioritas dalam pengawasan, pemeriksaan, maupun penagihan (pajak.go.id, 9 Nov 2023)

Kepatuhan sukarela wajib pajak tidak semata-mata muncul karena ancaman sanksi, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi wajib pajak terhadap keadilan, transparansi, kepastian hukum, dan kualitas layanan dari otoritas pajak. CRM dapat dipahami sebagai alat yang tidak hanya mengawasi, tetapi juga membentuk perilaku kepatuhan melalui mekanisme yang lebih cerdas, selektif, dan berbasis bukti. DJP bahkan menegaskan bahwa CRM merupakan bagian dari upaya menciptakan keadilan pajak, karena wajib pajak patuh seharusnya tidak diperlakukan sama dengan wajib pajak yang berisiko tinggi melakukan ketidakpatuhan.

Meskipun demikian, implementasi CRM dalam praktiknya masih menghadapi berbagai tantangan. Sejumlah studi menunjukkan bahwa meskipun CRM telah diterapkan pada berbagai fungsi seperti ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan, pelayanan, edukasi, dan penagihan, hasilnya belum selalu optimal dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak secara signifikan. Beberapa penelitian menemukan bahwa CRM memang mempermudah profiling, meningkatkan efisiensi kerja fiskus, dan membantu menentukan prioritas pengawasan, tetapi dampaknya terhadap kepatuhan pajak belum selalu kuat atau konsisten (Muhammad & Sari, 2023). Artinya, CRM lebih sering berhasil pada level proses administrasi dibandingkan pada level perubahan perilaku wajib pajak secara langsung.

Berdasarkan data Kementerian Keuangan hingga akhir Mei 2026, tingkat kepatuhan pelaporan SPT Tahunan di Indonesia menyentuh angka 89% dari target yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Secara keseluruhan, sistem perpajakan mencatatkan total 13,59 juta SPT Tahunan yang telah masuk, di mana porsi terbesar didominasi oleh Wajib Pajak (WP) Orang Pribadi. Selain WP Karyawan yang meningkat 83%, nilai SPT Kurang Bayar WP Non-Karyawan bahkan melonjak hingga 949% menjadi Rp3,02 triliun. Sementara itu, WP

Badan mencatat pertumbuhan 18% dengan nilai mencapai Rp50,21 triliun (Mediakeuangan.kemenkeu.go.id, 18 Mei 2026)

Kondisi tersebut menegaskan bahwa CRM perlu dianalisis bukan hanya sebagai instrumen teknokratis, tetapi sebagai alat kebijakan yang berhubungan dengan perubahan perilaku wajib pajak. Dalam teori kebijakan publik, CRM semestinya mampu menjembatani kepentingan fiskus dan wajib pajak melalui mekanisme pengawasan yang tidak sekadar menekan, tetapi juga mendorong kepatuhan sukarela melalui edukasi, peringatan dini, serta segmentasi risiko yang adil. Oleh sebab itu, kajian mengenai CRM menjadi sangat relevan untuk menilai sejauh mana pendekatan ini benar-benar berkontribusi terhadap tujuan utama administrasi perpajakan, yakni meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak secara berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya secara eksplisit menghubungkan CRM dengan konsep kepatuhan sukarela sebagai outcome utama, bukan sekadar kepatuhan administratif atau penerimaan pajak. Banyak studi lebih menekankan pada peningkatan penerimaan, efektivitas pengawasan, atau perbaikan proses kerja DJP. Padahal, kepatuhan sukarela merupakan indikator yang lebih substantif karena mencerminkan internalisasi kesadaran pajak oleh wajib pajak, bukan semata hasil tekanan dari mekanisme pengawasan (Saptono & Khozen, 2021). Dengan demikian, ada kebutuhan akademik untuk menggeser fokus analisis dari apakah CRM memperbaiki administrasi” menjadi “bagaimana CRM membentuk kepatuhan sukarela.

Sementara itu, kajian yang secara khusus menempatkan CRM sebagai alat untuk mewujudkan kepatuhan sukarela wajib pajak masih relatif terbatas. Padahal, kepatuhan sukarela merupakan indikator yang sangat penting karena mencerminkan keberhasilan internalisasi nilai kepatuhan dalam diri wajib pajak, bukan semata hasil tekanan administrative. Oleh sebab itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan bagaimana CRM bekerja sebagai instrumen kebijakan dalam membentuk kepatuhan sukarela, bukan hanya sebagai perangkat pengawasan semata.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai analisis CRM sebagai alat dalam upaya mewujudkan kepatuhan sukarela wajib pajak sangat relevan untuk dikaji lebih lanjut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai posisi CRM dalam sistem perpajakan modern, sekaligus menilai sejauh mana pendekatan berbasis risiko ini benar-benar mendukung terwujudnya kepatuhan sukarela yang menjadi fondasi utama *self-assessment system*.

2. LANDASAN TEORI

CRM Pajak atau Compliance Risk Management adalah sistem atau proses yang dipakai oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk menilai, memetakan, dan mengelola risiko kepatuhan wajib pajak secara terstruktur dan objektif (pajak.go.id, 9 Nov 2023). Sistem ini menggunakan data untuk menentukan wajib pajak mana yang patuh atau berisiko tidak patuh. CRM mengelompokkan Wajib Pajak berdasarkan tingkat risikonya. Setiap Wajib Pajak memiliki risiko kepatuhan dan tingkat signifikansi terhadap penerimaan pajak. Berdasarkan tingkat kepatuhan, Wajib pajak dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu; 1. kelompok Wajib Pajak patuh; 2. kelompok Wajib Pajak yang sebenarnya ingin patuh namun gagal; 3. kelompok Wajib Pajak tidak patuh; 4. kelompok Wajib Pajak yang tidak mau patuh dengan melawan hukum.



Gambar 1. Peta Risiko Kepatuhan Wajib Pajak CRM.

Berdasarkan kelompok Wajib Pajak tersebut, dihasilkan peta risiko yang mengelompokkan Wajib Pajak berdasarkan dampak fiskal serta kemungkinan ketidapatuhannya. Dalam peta risiko, Wajib Pajak dikelompokkan dalam sumbu X (Tingkat Kemungkinan Ketidapatuhan) dan sumbu Y (Dampak Fiskal). Selain itu, Wajib Pajak terbagi menjadi tiga risiko utama: tinggi (warna merah), sedang (warna kuning), dan rendah (warna hijau). Berdasarkan peta risiko ini, penanganan Wajib Pajak dapat dikelompokkan secara sistematis, terukur, dan obyektif. CRM Sebagai Solusi CRM diharapkan menjadi solusi atas rendahnya tingkat kepatuhan Wajib Pajak dan kenaikan target penerimaan pajak. Dengan pengimplementasian CRM, fiskus dapat memahami perilaku kepatuhan Wajib Pajak serta mampu mengarahkan proses penanganan Wajib Pajak sesuai tingkat risikonya (Alaziz & Fordian, 2025).

Wajib Pajak yang berisiko tinggi akan ditindaklanjuti terlebih dahulu oleh fiskus yang memiliki kompetensi untuk menangani Wajib Pajak tersebut. Dengan adanya risk engine yang dimiliki oleh CRM, penanganan yang tepat atas Wajib Pajak berisiko dapat dilakukan. Proses pengelolaan risiko pun dapat dilakukan secara lebih sistematis. Ke depan, perlakuan yang tepat terhadap Wajib Pajak akan berperan dalam meningkatkan kepatuhan sekaligus mencegah timbulnya ketidakpatuhan Wajib Pajak. Secara keseluruhan, CRM mampu mengoptimalkan pengambilan keputusan strategis melalui pendekatan berbasis risiko. Dalam jangka panjang, CRM akan mendorong DJP untuk menciptakan kepatuhan yang berkelanjutan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Peneilitian ini menggunakan pendekatan penelitian berupa pendekatan deskriptif kualitatif yang menganalisis implementasi CRM dalam meningkatkan kepatuhan sukarela Wajib Pajak pribadi. Teknik analisa menggunakan langkah langkah yaitu menganalisis indikator kepatuhan WP menggunakan teori George C. Edward III, keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Relevansi CRM dalam Pengawasan Kepatuhan Wajib Pajak

Relevansi *Compliance Risk Management* (CRM) dalam pengawasan kepatuhan wajib pajak sangat tinggi dalam konteks sistem perpajakan Indonesia yang menganut *self-assessment system*. Pada sistem ini, wajib pajak diberi kepercayaan untuk menghitung, menyetor, dan melaporkan kewajiban pajaknya sendiri, sehingga otoritas pajak memerlukan instrumen yang mampu mengidentifikasi potensi risiko ketidakpatuhan secara cepat dan terukur. CRM hadir sebagai jawaban atas kebutuhan tersebut karena memungkinkan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memetakan wajib pajak ke dalam kategori risiko tinggi, menengah, dan rendah berdasarkan data serta indikator kepatuhan yang tersedia.

Berdasarkan teori implementasi kebijakan Edwards III, relevansi CRM ditentukan oleh sejauh mana kebijakan ini didukung oleh komunikasi yang jelas, sumber daya yang memadai, disposisi pelaksana yang baik, dan struktur birokrasi yang efektif. Apabila keempat unsur tersebut berjalan optimal, maka CRM menjadi relevan bukan hanya sebagai konsep, tetapi juga sebagai instrumen operasional yang mampu menjawab permasalahan pengawasan pajak. Sebaliknya, apabila data yang digunakan tidak akurat atau tidak mutakhir, relevansi CRM akan menurun karena peta risiko yang dihasilkan tidak mencerminkan kondisi wajib pajak secara

nyata. Dengan demikian, relevansi CRM dalam konteks kepatuhan sukarela tidak hanya terletak pada fungsinya sebagai alat pengawasan, tetapi juga pada kemampuannya menciptakan perlakuan yang lebih adil dan proporsional terhadap wajib pajak (Nabila & Fitriandi, 2021). Wajib pajak yang patuh tidak perlu mendapatkan pengawasan berlebihan, sedangkan wajib pajak berisiko tinggi dapat menjadi prioritas tindakan pengawasan. Pola ini mencerminkan pendekatan administrasi perpajakan yang lebih cerdas, efisien, dan selaras dengan tujuan peningkatan kepatuhan sukarela.

Analisis CRM berdasarkan Teori Edward III

Menurut George C. Edward III, keberhasilan implementasi kebijakan publik dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Teori ini relevan untuk menganalisis CRM karena CRM pada dasarnya merupakan kebijakan administratif yang harus dijalankan oleh organisasi publik secara konsisten agar menghasilkan dampak yang diharapkan, yaitu meningkatnya kepatuhan sukarela wajib pajak. CRM bukan sekadar sistem informasi, melainkan instrumen implementasi kebijakan yang mengarahkan bagaimana DJP mengidentifikasi risiko, memilih prioritas pengawasan, dan menindaklanjuti profil kepatuhan wajib pajak. Karena itu, keberhasilan CRM tidak hanya bergantung pada desain sistem, tetapi juga pada bagaimana kebijakan ini dikomunikasikan, didukung oleh sumber daya, dijalankan oleh pelaksana, dan dilembagakan dalam birokrasi. Berikut analisis berdasarkan teori implementasi Edward III.

Komunikasi

Komunikasi dalam teori Edward III merujuk pada penyampaian informasi kebijakan yang jelas, konsisten, dan tidak ambigu kepada para pelaksana maupun sasaran kebijakan. Dalam CRM, komunikasi berarti bagaimana DJP menyosialisasikan tujuan, fungsi, mekanisme, dan tindak lanjut hasil CRM kepada pegawai internal serta wajib pajak. Apabila komunikasi kebijakan lemah, pelaksana di lapangan dapat menafsirkan CRM secara berbeda-beda. Akibatnya, hasil analisis risiko tidak selalu digunakan secara seragam dalam pengawasan, pemeriksaan, maupun penagihan.

Kemudian komunikasi yang kurang jelas juga dapat menimbulkan persepsi wajib pajak, bahwa pengawasan dilakukan secara tidak transparan, sehingga dapat menghambat tumbuhnya kepatuhan sukarela. Sebaliknya, jika komunikasi berjalan baik, CRM dapat dipahami sebagai sistem yang objektif dan adil. Wajib pajak akan melihat bahwa pengawasan dilakukan berdasarkan profil risiko, bukan semata karena diskriminasi. Dengan demikian, komunikasi yang efektif menjadi prasyarat penting bagi CRM untuk membangun legitimasi dan kepatuhan sukarela.

Sumber daya

Variabel sumber daya mencakup ketersediaan personel, informasi, kewenangan, teknologi, dan anggaran yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan. Dalam CRM, sumber daya yang paling krusial adalah kualitas data, sistem informasi, kompetensi analitis petugas, dan dukungan teknologi pengolahan risiko.

Permasalahan yang sering muncul adalah data wajib pajak belum sepenuhnya akurat, mutakhir, atau terintegrasi dengan baik. Selain itu, tidak semua pelaksana memiliki kemampuan yang sama dalam menafsirkan hasil CRM dan mengubahnya menjadi tindakan nyata. Jika sumber daya ini lemah, maka CRM hanya menjadi alat formalitas, bukan instrumen efektif dalam mewujudkan kepatuhan sukarela. Dalam kerangka Edward III, kekurangan sumber daya akan langsung menghambat implementasi kebijakan. Oleh karena itu, solusi strategisnya adalah memperkuat integrasi data, menyediakan pelatihan teknis yang berkelanjutan, dan memastikan dukungan anggaran serta infrastruktur digital yang memadai agar CRM benar-benar berfungsi optimal.

Disposisi

Disposisi merujuk pada sikap, komitmen, dan respons pelaksana terhadap kebijakan yang dijalankan. Dalam CRM, disposisi mencerminkan kemauan petugas pajak untuk menggunakan hasil analisis risiko secara konsisten, objektif, dan sesuai prosedur. Apabila pelaksana memiliki disposisi yang baik, CRM akan ditindaklanjuti dengan sungguh-sungguh. Namun, jika pelaksana masih cenderung mengandalkan kebiasaan lama, intuisi pribadi, atau preferensi subjektif, maka hasil CRM tidak akan menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini membuat implementasi kebijakan menjadi tidak konsisten dan mengurangi dampaknya terhadap kepatuhan wajib pajak.

Berdasarkan sisi kepatuhan sukarela, disposisi yang baik juga berarti pelaksana mampu menunjukkan pendekatan yang profesional, adil, dan tidak represif berlebihan kepada wajib pajak. Ini penting karena kepatuhan sukarela tumbuh ketika wajib pajak merasa diperlakukan secara wajar oleh otoritas pajak. Dengan demikian, disposisi pelaksana menjadi faktor kunci yang menghubungkan CRM dengan perubahan perilaku wajib pajak.

Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi dalam teori Edward III mencakup pembagian tugas, prosedur operasional, koordinasi antarunit, serta mekanisme kerja yang mendukung implementasi kebijakan. Dalam CRM, struktur birokrasi menentukan seberapa lancar hasil analisis risiko diteruskan dari satu unit ke unit lain, misalnya dari fungsi analisis ke fungsi pemeriksaan, pengawasan, penagihan, atau pelayanan.

Apabila struktur birokrasi terlalu rumit, koordinasi lambat, atau SOP tidak tegas, maka CRM kehilangan daya gunanya sebagai decision support system. Hasil analisis risiko bisa saja tersedia, tetapi tidak segera ditindaklanjuti karena alur birokrasi yang panjang atau tumpang tindih kewenangan. Dalam situasi seperti ini, CRM tidak mampu bekerja secara cepat dan adaptif. Sebaliknya, struktur birokrasi yang sederhana, jelas, dan terkoordinasi dengan baik akan mempercepat pemanfaatan CRM dalam pengambilan keputusan. Ini penting untuk menciptakan kepatuhan sukarela, karena wajib pajak akan melihat bahwa sistem administrasi pajak bekerja secara profesional dan konsisten.

Berdasarkan keempat variabel Edward III, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan CRM dalam mewujudkan kepatuhan sukarela wajib pajak sangat ditentukan oleh kualitas implementasi kebijakan. CRM tidak cukup hanya tersedia sebagai sistem; namun harus dikomunikasikan dengan baik, didukung oleh sumber daya yang memadai, dijalankan dengan disposisi yang positif, dan dilembagakan dalam struktur birokrasi yang efisien. Dengan demikian, masalah CRM bukan semata-mata pada teknologi atau konsepnya, tetapi pada efektivitas implementasi kebijakan di lapangan. Jika keempat variabel Edward III dapat dipenuhi, maka CRM berpotensi menjadi instrumen yang kuat untuk membangun kepatuhan sukarela melalui pengawasan berbasis risiko yang adil, transparan, dan proporsional.

Tabel 1. Analisis Implikasi Edward III terhadap Efektivitas CRM.

Variabel	Fokus Analisis	Dampak Jika Optimal	Dampak Jika Lemah
Komunikasi	Penyebaran informasi kebijakan CRM	Wajib pajak dan pelaksana memahami tujuan dan mekanisme CRM	Terjadi salah tafsir, ketidakkonsistenan, dan resistensi
Sumber Daya	Data, SDM, teknologi, dan anggaran	CRM bekerja akurat, cepat, dan berbasis bukti	CRM menjadi formalitas dan kurang tepat sasaran
Disposisi	Komitmen dan sikap pelaksana	Hasil CRM ditindaklanjuti secara objektif dan konsisten	Pelaksanaan bergantung pada subjektivitas petugas
Struktur Birokrasi	SOP, koordinasi, dan pembagian tugas	Proses pengawasan berjalan efisien dan terintegrasi	Tindak lanjut lambat dan terjadi tumpang tindih kewenangan

Berdasarkan teori implementasi kebijakan George C. Edward III, efektivitas CRM dalam mewujudkan kepatuhan sukarela wajib pajak ditentukan oleh empat unsur utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Komunikasi yang jelas diperlukan agar seluruh pelaksana dan wajib pajak memahami tujuan CRM secara seragam. Sumber daya yang memadai, baik berupa data, teknologi, maupun kompetensi SDM, menjadi prasyarat utama agar hasil CRM dapat digunakan secara optimal. Disposisi pelaksana yang positif menentukan konsistensi tindak lanjut, sedangkan struktur birokrasi yang jelas memastikan koordinasi antarunit berjalan efektif. Dengan terpenuhinya keempat unsur tersebut, CRM berpotensi menjadi instrumen yang efektif untuk mendorong kepatuhan sukarela wajib pajak melalui pengawasan yang adil, transparan, dan berbasis risiko.

Dampak CRM terhadap Kepatuhan Sukarela wajib Pajak

Dampak CRM terhadap kepatuhan sukarela wajib pajak merupakan aspek paling substantif dalam pembahasan ini. Idealnya, CRM seharusnya mampu mendorong wajib pajak untuk patuh bukan karena takut terhadap sanksi, tetapi karena sistem perpajakan dirasakan adil, transparan, dan konsisten. Ketika wajib pajak mengetahui bahwa pengawasan dilakukan berdasarkan pemetaan risiko yang objektif, maka persepsi terhadap keadilan pajak cenderung meningkat. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memperkuat kemauan wajib pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakan secara sukarela.

Meskipun beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak CRM terhadap kepatuhan belum selalu kuat dan langsung. Hal ini dapat terjadi karena hasil CRM belum sepenuhnya diikuti oleh tindakan yang konsisten, masih terbatasnya edukasi kepada wajib pajak, serta adanya kelemahan dalam kualitas data yang mendasari analisis risiko (Phinanti & Tobing, 2023). Dengan demikian, CRM memang memiliki potensi untuk meningkatkan kepatuhan, tetapi efektivitasnya masih sangat bergantung pada kualitas implementasi di lapangan. Dalam perspektif teori kepatuhan sukarela, dampak CRM akan lebih kuat apabila sistem ini tidak hanya berorientasi pada pengawasan, tetapi juga mendukung pembinaan dan pelayanan. Wajib pajak risiko rendah sebaiknya diberi pelayanan yang memudahkan, wajib pajak risiko sedang diberi pembinaan, dan wajib pajak risiko tinggi diberi pengawasan yang lebih intensif. Model diferensiasi seperti ini lebih sesuai untuk menciptakan kepatuhan yang lahir dari kesadaran, bukan semata-mata karena tekanan administratif.

5. KESIMPULAN

Analisis CRM sebagai alat dalam upaya mewujudkan kepatuhan sukarela wajib pajak dapat dijelaskan melalui teori implementasi kebijakan George C. Edward III yang mencakup empat variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Komunikasi yang efektif diperlukan agar tujuan dan mekanisme CRM dipahami secara seragam oleh pelaksana dan wajib pajak. Sumber daya yang memadai, baik berupa data, teknologi, maupun kompetensi SDM, menjadi syarat utama agar hasil CRM dapat digunakan secara optimal. Disposisi pelaksana yang positif menentukan konsistensi tindak lanjut atas hasil analisis risiko, sedangkan struktur birokrasi yang jelas memastikan koordinasi antarfungsi berjalan lancar. Apabila keempat unsur tersebut terpenuhi, CRM berpeluang besar menjadi alat yang efektif dalam mendorong kepatuhan sukarela wajib pajak.

REFERENSI

- Alaziz, F., & Fordian, D. (2025). Penerapan compliance risk management (CRM) dalam meningkatkan fungsi pengawasan penerimaan pajak. *Jurnal Permana*, 14(1), 45–58.
- Alm, J., & Torgler, B. (2011). Do ethics matter for tax compliance? *Journal of Economic Psychology*, 32(4), 635–651. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.02.003>
- Direktorat Jenderal Pajak. (2019). *Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-24/PJ/2019 tentang petunjuk pelaksanaan implementasi compliance risk management (CRM) dalam rangka pengawasan dan pemeriksaan*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Edwards, G. C., III. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- 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>
- Mansor, M., & Gurama, Z. (2016). The impact of compliance risk management on tax compliance behavior: A conceptual framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(4S), 118–123.
- Media Keuangan. (2026, May 18). *Dampak Coretax mulai terasa, pelaporan SPT tembus 13 juta hingga April 2026*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://mediakeuangan.kemenkeu.go.id/article/show/dampak-coretax-mulai-terasa-pelaporan-spt-tembus-13-juta-hingga-april-2026>
- Muhammad, F. M., & Sari, D. (2023). Analisis compliance risk management (CRM) dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak badan pada KPP Pratama Depok Cimanggis. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 8(2), 211–226.
- Nabila, H. A., & Fitriandi, P. (2021). Implementasi compliance risk management sebagai decision support system dalam kegiatan penagihan di Direktorat Jenderal Pajak. *Jurnal Pajak Indonesia (Indonesian Tax Review)*, 5(2), 67–82.
- OECD. (2004). *Managing and improving tax compliance: Recent developments in compliance risk management*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264088023-en>
- OECD. (2021). *Tax administration 2021: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cef472b2-en>
- Phinanti, E., & Tobing, A. L. (2023). Compliance risk management on Indonesian taxation: Is it as good as expected? *Jurnal Akuntansi*, 10(2), 115–128.
- Prasetyo, A. D., & Rahayu, S. (2021). Pengaruh efektivitas penerapan compliance risk management (CRM) terhadap tingkat kepatuhan wajib pajak orang pribadi. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN)*, 3(1), 45–56. <https://doi.org/10.31092/jpkn.v3i1.1215>
- Rahman, A., & Gunadi. (2020). Analisis efektivitas sistem compliance risk management (CRM) fungsi pemeriksaan dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak. *Jurnal Akuntansi dan Perpajakan*, 6(2), 112–125.
- Saptono, P. B., & Khozen, I. (2021). Rekonstruksi pendekatan compliance risk management di masa pandemi dalam upaya penguatan penerimaan pajak. *Scientax*, 3(1), 105–129.

- Sutrisno, E., & Utami, W. (2022). Peran mitigasi risiko perpajakan berbasis compliance risk management (CRM) dalam mendorong *voluntary compliance* wajib pajak orang pribadi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Finansial Indonesia*, 5(2), 89–101.
- Torgler, B. (2007). *Tax compliance and tax morale: A theoretical and empirical analysis*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847207203>
- Tussifah, L. (2023, November 9). *Compliance risk management, masa depan keadilan pajak*. Direktorat Jenderal Pajak. <https://pajak.go.id/id/artikel/compliance-risk-management-masa-depan-keadilan-pajak>