

REKONSTRUKSI PENDEKATAN *COMPLIANCE RISK MANAGEMENT* DI MASA PANDEMI DALAM UPAYA PENGUATAN PENERIMAAN PAJAK

Prianto Budi Saptono^a, Ismail Khozen^b

a Universitas Indonesia, Depok. Email: prianto.saptono@ui.ac.id

b Pratama-Kreston Tax Research Institute, Jakarta. Email: khozen@pratamaindomitra.co.id

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has resulted in a problematic impact on the revenue budget of many countries, including Indonesia. However, when most tax revenues had decreased, personal income tax (PIT) in Indonesia increased. Based on this fact and using a qualitative approach, our study aims to document and analyze a Compliance Risk Management (CRM) approach used to monitor taxpayer compliance in Indonesia. This study analyzes the CRM policy using policy science methods modified according to the CRM implementation and administration scope. Our analysis was carried out primarily by linking the CRM implementation policy with the Covid-19 situation. This study concludes that tax authorities should consider implementing policy strategies under international best practices by adjusting to the current pandemic situation in Indonesia without sticking to each phase. Based on the available alternatives, the Indonesian tax authority needs to consider reconstructing its interaction with taxpayers. The orientation is to provide a stimulus for taxpayers and stay to control their level of compliance.

Keywords: Covid-19, compliance risk management, tax compliance, income tax

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 berdampak pada masalah anggaran pendapatan di banyak negara, termasuk Indonesia. Namun demikian, ketika sebagian besar penerimaan pajak mengalami penurunan, namun Pajak Penghasilan Orang Pribadi (PPh OP) di Indonesia justru meningkat. Berdasarkan fakta tersebut dan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk mendokumentasikan dan menganalisis pendekatan *Compliance Risk*

Management (CRM) yang digunakan untuk mengawasi kepatuhan pajak orang pribadi di Indonesia. Penelitian ini menganalisis kebijakan CRM dengan menggunakan metode ilmu kebijakan yang dimodifikasi sesuai dengan ruang lingkup implementasi dan administrasi CRM. Analisis kami lakukan terutama dengan mengaitkan kebijakan implementasi CRM dengan situasi Covid-19. Studi ini menyimpulkan bahwa otoritas pajak harus mempertimbangkan strategi implementasi kebijakan sesuai praktik terbaik internasional dengan melakukan penyesuaian sesuai situasi pandemi saat ini di Indonesia tanpa melihat setiap fasenya. Berdasarkan alternatif-alternatif yang ada, otoritas pajak Indonesia perlu membuat pertimbangan untuk merekonstruksi interaksi otoritas pajak dengan para wajib pajak. Orientasinya adalah untuk memberikan stimulus bagi wajib pajak dan tetap dapat mengontrol tingkat kepatuhan mereka.

Kata kunci: Covid-19, compliance risk management, kepatuhan pajak, pajak penghasilan

1. PENDAHULUAN

Berdasarkan laporan Bank Dunia per medio Oktober 2020, Indonesia bersama Filipina merupakan dua negara di kawasan *East Asia and Pacific* (EAP) yang belum berhasil mengendalikan pandemi *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) dan masih berjuang keras untuk menyelesaikannya (World Bank, 2020b). Pandemi Covid-19 membuat realisasi pendapatan dari sektor pajak di Indonesia merosot tajam. Meskipun demikian, pada periode Januari sampai dengan Agustus 2020, dua jenis penerimaan pajak mengalami pertumbuhan.

Jenis penerimaan pajak yang masih tumbuh adalah PPh orang pribadi dan PPh Pasal 23 yang dipotong dari penghasilan modal (dividen, bunga, dan royalti), jasa, hadiah, penghargaan, serta bonus. Berdasarkan realisasi Anggaran Pendapatan

dan Belanja Negara (APBN) 2020 (Kemenkeu, 2020), penerimaan PPh OP sampai Agustus 2020, mencapai Rp9,12 triliun atau naik 2,46% *year on year* (yoy). Data tersebut menunjukkan ruang optimalisasi penerimaan pajak masih ada melalui peningkatan kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (WP OP).

Terkait tren kenaikan tersebut, Menteri Keuangan, Sri Mulyani Indrawati, sebagaimana diberitakan Harian Kontan (Santoso & Suryanto, 2020), menyatakan bahwa pertumbuhan positif penerimaan PPh OP merupakan hasil dari upaya pemerintah di dalam meningkatkan kepatuhan mereka. Pemerintah juga masih terus berupaya menjaga penerimaan PPh OP tetap bertahan positif sampai dengan akhir tahun, meskipun secara luas masyarakat terjadi tekanan pendapatan.

Sementara itu, Direktur Pelayanan, Penyuluhan, dan Hubungan Masyarakat Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan pada saat itu, Hestu Yoga Saksama, memaparkan alasan mengapa realisasi PPh OP masih meningkat meskipun pandemi. Menurut Yoga (Santoso & Suryanto, 2020), ada dua alasan yang melatarbelakanginya. Pertama, tarif PPh OP tidak diturunkan. Kedua, jumlah WP OP yang memanfaatkan insentif pajak (misalnya pengurangan PPh pasal 25 tidak sebanyak WP Badan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya membuat setoran pajaknya relatif lebih stabil.

Pada saat yang bersamaan, aparat pajak terus melakukan berbagai upaya pembinaan dan pengawasan WP OP melalui pemanfaatan berbagai data dan pengawasan berbasis kewilayahan. Salah satu upaya pengawasan untuk meningkatkan penerimaan dari WP OP adalah penerbitan surat imbauan pembayaran pajak kepada WP. "Banyak [Surat Imbauan] itu dilakukan para Account Representative (AR) DJP," ujar Yoga (Santoso & Suryanto, 2020).

Untuk merespon dampak pandemi Covid-19, Pemerintah Indonesia di Juni 2020 sudah menetapkan kebijakan pengurangan tarif PPh Badan. Pengurangan tarif tersebut dari awalnya 25% menjadi 22% yang berlaku untuk tahun pajak 2020 dan 2021. Ketentuan tersebut mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) No. 30/2020 yang

merupakan aturan turunan dari Undang-Undang (UU) No. 2/2020. Berdasarkan PP No. 30/2020, tarif pajak untuk tahun pajak 2022 dan tahun-tahun selanjutnya adalah sebesar 20%. Namun demikian, DPR dalam Rapat Paripurna Pembicaraan Tingkat II/Pengambilan Keputusan yang digelar pada 7 Oktober 2021 telah mengesahkan UU Harmonisasi Peraturan Perpajakan (UU HPP). Aturan tersebut di antaranya merevisi aturan sebelumnya tentang tarif sehingga tarif PPh Badan mulai 2022 akan tetap sebesar 22%.

Sementara itu, tarif PPh OP berdasarkan pengaturan di bawah UU No. 11/2020 tentang Cipta Kerja (UU CK) tidak mengalami perubahan. Tarif PPh OP yang berlaku di tahun pajak 2020-2021 mengacu pada UU PPh, yaitu UU No. 7/1983 sebagaimana telah diubah dengan UU CK. Tarif tersebut bersifat progresif dengan tarif tertingginya sebesar 30%. Sebagai akibat dari pandemi Covid-19, sejumlah negara sebetulnya telah menaikkan tarif PPh OP pada bracket teratas (OECD, 2021). Tarif dan lapisan penghasilan kena pajak di Indonesia menurut rencana juga akan mengalami perubahan. Rencana tersebut kemudian direalisasikan melalui UU HPP yang menambah lapisan baru untuk tarif PPh OP. Ketentuan yang berlaku efektif untuk tahun pajak 2022 tersebut menambah pengaturan berupa tarif sebesar 35% bagi WP OP dengan penghasilan kena pajak di atas Rp5 miliar.

Terlepas dari kebijakan tarif PPh OP yang baru akan mengalami perubahan di tahun 2022, realisasi penerimaan PPh OP yang tumbuh positif selama pandemi mampu memberikan harapan positif untuk kepatuhan pajak di masa mendatang. Jika dirujuk laporan Organization for Economic Cooperation and Development atau OECD (OECD, 2020), pengalaman negara-negara di dunia menunjukkan bahwa kepatuhan pajak dapat menurun selama masa krisis. Untuk kasus di Indonesia, hasil penelitian Widiiswa dkk. (2021) juga mempertegas indikasi penurunan kepatuhan pajak saat pandemi Covid-19. Dengan mempertimbangkan bahwa pandemi ini belum menemukan titik terang kapan akan berakhir, DJP beserta jajarannya sebagai garda terdepan pengamanan penerimaan negara perlu mengambil langkah-langkah konkrit dalam menjaga dan meningkatkan kepatuhan pajak.

Bagaimanapun bagusnya suatu kebijakan pajak, ada komponen yang tidak kalah penting dari sekadar kebijakan. Komponen tersebut implementasi kebijakan (Bird, 2014). Berkaitan dengan peran sentral DJP di bidang penerimaan, DJP di beberapa tahun terakhir telah menerapkan pendekatan *Compliance Risk Management* (CRM) untuk mengawasi WP secara optimal. Dengan adopsi CRM, DJP secara sistematis mengklasifikasikan WP berdasarkan tingkat risiko kepatuhan masing-masing. Dengan demikian, cara tersebut secara efektif dapat

meningkatkan kepatuhan dan mencegah ketidakpatuhan (Astuti & Gunadi, 2021). Pengawasan lebih ketat dapat diterapkan terhadap WP yang memiliki rekam jejak kepatuhan rendah, sedangkan untuk WP yang tercatat cukup patuh, pengawasannya akan lebih longgar. Dengan demikian, penerapan CRM diharapkan dapat meningkatkan penerimaan pajak dan memberikan perlakuan yang lebih adil bagi WP.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendokumentasikan dan menganalisis penggunaan pendekatan CRM untuk mengawasi kepatuhan PPh OP di Indonesia. Kasus WP OP menarik untuk diteliti karena penurunan tingkat kepatuhan mereka selama pandemi masih lebih rendah dibandingkan WP Badan (Widiiswa et al., 2021). Di samping itu, penelitian ini mengaitkan kebijakan penerapan CRM dengan situasi Covid-19 yang terjadi. Melalui penelitian ini, otoritas pajak diharapkan dapat memperoleh gambaran strategi atau pendekatan pengawasan yang efektif di masa pandemi.

Penelitian ini berbeda dari penelitian Sukada (2020) yang fokus pada implementasi CRM sebagai upaya ekstensifikasi, ataupun Astuti dan Gunadi (2021), yang menitikberatkan peran CRM guna meningkatkan penerimaan di KPP tertentu. Penelitian ini menganalisis CRM pada lingkup kebijakan nasional. Kontribusi

utama dari penelitian ini adalah penyajian perspektif pengawasan perpajakan dari konteks pandemi Covid-19. Fenomena tersebut menarik untuk diangkat karena situasi pandemi telah menyebabkan kemampuan pemerintah mengelola perekonomian sekaligus kesehatan masyarakat menjadi sangat terbatas (Alm et al., 2020).

2. TINJAUAN PUSTAKA

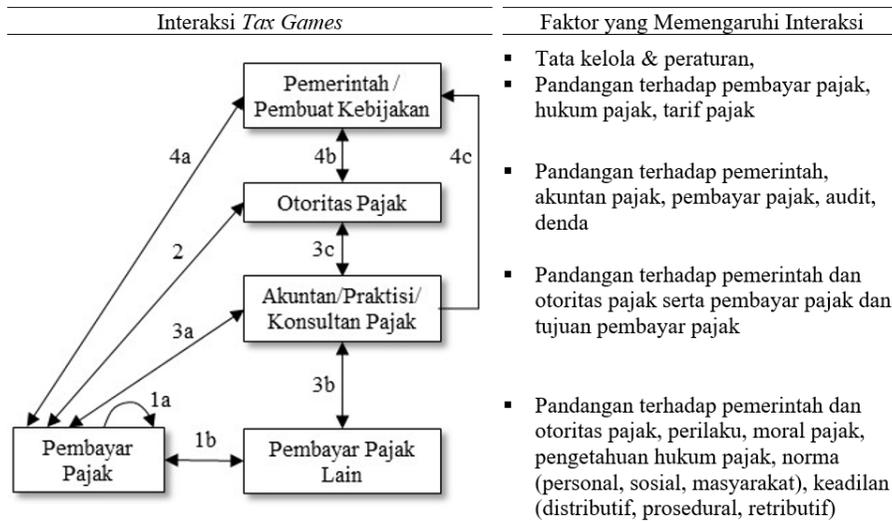
2.1 *Tax Game* dan Aturannya

Di dalam praktik, banyak pihak menjadi pemangku kepentingan jika hal tersebut dikaitkan dengan perilaku kepatuhan pajak. Para pihak tersebut saling berinteraksi, saling interdependen, dan membuat suatu permainan pajak (*tax game*) (Pickhardt & Prinz, 2014), seperti terlihat di Gambar 1. Secara konseptual, istilah lain dari *tax game* adalah *tax climate* (Alm et al., 2012; Kirchler et al., 2008). Hubungan dasar antara WP dan otoritas pajak merupakan hubungan hukum publik dan pertama-tama dicirikan oleh ketidaksetaraan kedua pihak karena otoritas pajak memiliki posisi yang superior (Bronewska, 2016).

Sesuai Gambar 1 (garis 1a dan 1b), WP melakukan interaksi dengan dirinya sendiri dan antara WP. Interaksi tersebut bergantung pada konsepsi dan penilaian mereka terhadap pemerintah, otoritas pajak, akuntan atau konsultan pajak, dan aktivitas dari WP yang lain. Masing-masing WP memiliki perilaku patuh atau tidak patuh terhadap peraturan pajak karena didasari

oleh faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Pemahaman yang baik terhadap faktor-faktor yang mendasari perilaku tersebut saat ini menjadi salah satu fokus penelitian dan jumlah penelitiannya semakin meningkat (Walsh, 2012). Pemahaman yang lebih baik terhadap perilaku WP juga akan membantu efisiensi administrasi pajak di dalam meningkatkan kepatuhan sukarela. Selain itu, dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kepatuhan, pembuat kebijakan dapat mengembangkan cara yang lebih kuat dan lebih efektif tentang bagaimana menangani risiko kepatuhan (Walsh, 2012). Di Gambar 1 (garis nomor 2), interaksi antara WP dan otoritas pajak merupakan inti dari permainan pajak. Di interaksi tersebut, terjadi hubungan langsung antara WP dan otoritas pajak.

Otoritas pajak di Gambar 1 (garis 3a, 3b, dan 3c) dapat melakukan penegakan hukum pajak dan mengenakan sanksi kepada WP yang tidak patuh. Karena itu, menurut Pickhardt dan Prinz (2014), tidak mengherankan jika interaksi antara WP dan otoritas pajak ini menjadi objek penelitian yang paling diminati di bidang ilmu ekonomi (termasuk ilmu ekonomi perilaku) dan ilmu psikologi. Peran konsultan pajak di dalam *tax game* terkait dengan *tax evasion* dan kepatuhan pajak juga besar. Konsultan pajak berada di posisi antara otoritas pajak dan WP (Devos, 2012; Pickhardt & Prinz, 2014). Secara sederhana, posisi konsultan pajak ini dapat menjadi agen bagi WP dan agen bagi otoritas pajak (Dubin et al., 1998). Borrego et al., (2013) menyebut posisi konsultan pajak



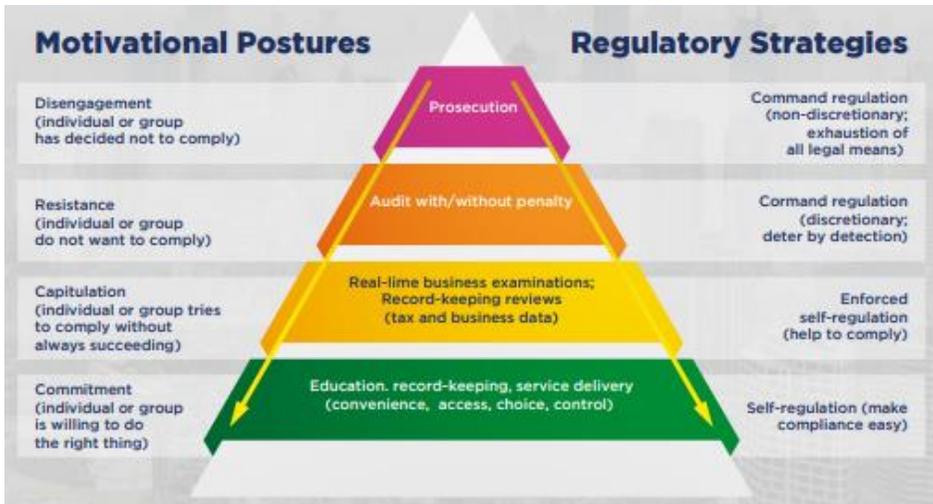
Gambar 1 Interaksi di dalam Tax Game
 Sumber: diadaptasi dari Alm et al., (2012)

di dalam Tax Game itu seperti kontradiksi. Di satu sisi, konsultan pajak memahami aturan pajak dan harus mematuhi. Di sisi lain, konsultan pajak juga tahu bagaimana menerapkan *tax avoidance* atau *tax planning*.

Di Gambar 1 (garis 4a), interaksi antara WP dan pembuat kebijakan pajak di dalam *tax game* bersifat sangat tidak langsung. Pickhardt dan Prinz (2014) menyebut interaksi antara WP dengan pembuat kebijakan ini sebagai "*the most indirect game*" karena WP tidak tahu sejauh mana mereka memengaruhi hukum pajak. Di dalam hal ini, hukum pajak yang dirancang oleh pembuat kebijakan menghasilkan "*rule of the tax game*" (aturan permainan pajak) yang menjadi kerangka perpajakan, seperti terlihat di garis 4b Gambar 1. Aturan permainan pajak tersebut sangat relevan dengan hasil dari *tax game* dan atmosfer antara WP dengan otoritas pajak.

2.2 Konsep Compliance Risk Management (CRM)

Untuk meningkatkan kepatuhan sukarela berdasarkan *self-assessment system*, otoritas pajak perlu memetakan perilaku WP yang beragam (Aurelija & Rūta, 2010; Khwaja, Awasthi, & Loeprick, 2011). Pemetaan tersebut dapat menggunakan pendekatan manajemen risiko. Manajemen risiko ini menjadi salah satu elemen penting dari manajemen kepatuhan yang efektif, efisien, dan strategi administrasi penerimaan negara yang modern. OECD (2004) dan European Commission (2010) mengadopsi manajemen risiko ketika mengelola risiko kepatuhan (CRM) yang bentuk modelnya berupa piramida kepatuhan, seperti terlihat di Gambar 2. Piramida kepatuhan pajak ini diadopsi dari penerapan di Australia dan Selandia Baru.



Gambar 2 Piramida Kepatuhan Pajak

Sumber: diadaptasi dari Ayres & Braithwaite (1992) dan Kirchler & Hoelzl (2017)

Gambar 2 menyajikan perkembangan piramida kepatuhan — termasuk strategi pembuatan aturan pajak (*regulatory strategies*). Di Gambar 2, terlihat bahwa pembuatan aturan pajak disesuaikan dengan sikap/pendirian (*motivational postures*) dari WP. Braithwaite (1995) menyatakan bahwa kebanyakan teori kepatuhan dan praktiknya tidak dibangun berdasarkan tradisi yang menghasilkan ikatan sosial (*social bond*) di antara *regulatee* (pihak yang diatur) dan regulator (pihak yang mengatur). Akan tetapi, teori kepatuhan dan praktiknya dibangun berdasarkan perilaku orang per orang yang sifatnya individualistik dan rasional. Ikatan sosial ini merupakan kondisi ketika regulator dan *regulatee* memiliki ikatan bersama berdasarkan kultur bersama (*shared culture*) dan pemahaman bersama (*shared understandings*) (Braithwaite, 1995).

OECD di dalam panduannya yang berjudul "*Compliance Risk Management:*

Managing and Improving Tax Compliance" telah membuat definisi CRM. Menurut OECD (2004), CRM adalah "*a structured process for the systematic identification, assessment, ranking, and treatment of tax compliance risks (e.g., failure to register, failure to properly report tax liabilities etc)*". Seperti halnya manajemen risiko pada umumnya, CRM merupakan proses iteratif yang terdiri dari tahapan-tahapan untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan. OECD (2004) menguraikan proses CRM tersebut secara detail di dalam laporannya.

Di antara penerapan *risk-based tax audit* yang relevan dengan CRM adalah data matching. Vellutini (2011) di dalam artikelnya "*Risk-Based Audits: Assessing the Risks*" dari buku "*Risk-based tax audits: approaches and country experiences*" menulis sebagai berikut:

"The first technique used to identify risky taxpayers is data matching. This

entails checking the consistency of tax returns with other data from customs, bank and insurance company records, and other taxpayers' returns. In contrast to the other techniques reviewed, this approach does not seek to predict tax evasion. Rather, it tracks down events of noncompliance that have already occurred. Tracking discrepancies between tax returns and independent data sources is usually best implemented for specific tax instruments, as opposed to the more global risk analysis predictive techniques (Vellutini, 2011, p. 23)."

2.3 Studi Kebijakan dengan Menggunakan *Policy Science*

Proses pembuatan sebuah kebijakan melibatkan berbagai aktivitas yang kompleks. Pemahaman terhadap proses pembuatan kebijakan oleh para ahli dipandang penting sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap sebuah kebijakan. Untuk dapat memahami suatu kebijakan secara mendalam, diperlukan suatu studi yang sistematis atas kebijakan dimaksud. Salah satu metode dalam studi kebijakan adalah dengan menggunakan pendekatan *policy science* seperti yang diperkenalkan oleh Lasswel (1956). Menurut Lasswel (1956), ilmuwan kebijakan memiliki pandangan khas, yang berorientasi pada masalah (*problem-oriented*) dan juga kontekstual.

Di dalam studi kebijakan yang *problem-oriented*, terdapat lima komponen studi. Komponen pertama adalah klarifikasi tujuan, yaitu perumusan nilai postulat yang akan dituju di dalam analisis kebijakan. Komponen pertama ini merupakan dimensi normatif (sebagai suatu "preferensi" atau "keharusan") dari suatu tindakan sosial dan membutuhkan pertimbangan eksplisit dari para aktor. Komponen kedua adalah tren, yaitu rangkaian dan distribusi peristiwa dari masa lalu sampai dengan saat ini. Komponen kedua ini merupakan wilayah sejarawan. Komponen ketiga adalah ilmiah (*scientific*). Komponen ini menyiratkan pembentukan teori dan konfirmasi prosedur empiris. Arah dari komponen ini adalah untuk mengejar pengetahuan ilmiah, yang sering dianggap bebas nilai. Komponen keempat adalah memproyeksi kemungkinan perubahan nilai utama institusi yang mengacu pada pola tujuan yang didalilkan. Contohnya adalah penyebaran nilai secara luas, bukan *value-sharing* secara sempit. Karena proyeksi ini bersifat ilmiah, kecil kemungkinan untuk menghasilkan studi yang hanya bersifat ramalan. Komponen yang terakhir adalah komponen temuan, evaluasi, dan pilihan alternatif dan strategi. Di tahap ini, dicapai konsepsi proses kebijakan dan juga proses sosial yang dapat memberikan gambaran sistem kebijakan secara lebih komprehensif.

Terkait dengan studi kebijakan di masa pandemi Covid-19, Weibel et al., (2020) memodifikasi studi kebijakan Lasswell (1956) menjadi sepuluh komponen studi. Komponen-komponen tersebut meliputi: (1)

perspektif tentang pembuatan kebijakan (dalam negara), (2) respon dan manajemen krisis, (3) pembuatan kebijakan global dan administrasi transnasional, (4) jaring kebijakan, (5) implementasi dan administrasi, (6) keahlian ilmiah dan teknis, (7) emosi, (8) narasi dan pesan, (9) pembelajaran, serta (10) keberhasilan dan kegagalan kebijakan. Selanjutnya, Djalante et al., (2020) di dalam penelitian dengan metode serupa menintisarikan komponen tersebut ke dalam tiga komponen besar, yaitu: (1) kebijakan dan pengambilan keputusan, (2) komunikasi dan persepsi, serta (3) sains dan pembelajaran.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Data dikumpulkan dan diolah dari sumber sekunder berupa website yang kredibel yang dapat diakses, serta sumber-sumber pendukung dari berbagai buku dan jurnal. Di dalam penelitian ini, kami menganalisis implementasi kebijakan *compliance risk management* (CRM) di Indonesia untuk kepentingan penyesuaian pada masa Covid-19 dengan menggunakan modifikasi model *policy science* oleh Djalante et al. (2020) yang diadaptasi dari Weible et al. (2020) yang konsep awalnya berasal dari Lasswell (1956). Dari model *policy science* Djalante et al. (2020), kami membatasi ruang lingkup penelitian menjadi lebih terarah pada kebijakan dan pengambilan keputusan (*policy and decision making*). Fokus tersebut terdiri dari proses pembuatan keputusan

(*policy making*), respon dan manajemen krisis (*crisis response and management*), dan implementasi dan administrasi (*implementation and administration*). Kami mencoba untuk mensintesis dan sedapat mungkin menyajikan pendekatan CRM dengan mengadopsi penyesuaian kebijakan untuk masa krisis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Terkait dengan pandemi Covid-19 yang masih belum menemui titik terang kapan akan berakhir, otoritas pajak menghadapi tantangan besar dalam mencari sumber pendapatan tambahan. Alasan yang paling relevan adalah karena WP pada saat bersamaan juga mengalami kesulitan keuangan. Langkah-langkah fiskal, baik pada tingkat individu maupun korporasi, dapat memainkan peran penting untuk mengurangi tekanan keuangan pada WP di situasi seperti krisis Covid-19 saat ini (Klass, 2020). Untuk negara seperti Indonesia yang pandeminya masih belum terkendali dengan baik, pemerintah harus memutuskan sejauh mana melonggarkan langkah-langkah pengendalian (*containment*) untuk menghidupkan kembali kegiatan ekonomi (World Bank, 2020b).

WP yang menghadapi tekanan ekonomi parah mungkin merasa terpaksa melakukan penghindaran pajak dan kewajiban pembayaran mereka untuk mengurangi tekanan keuangan. Karena itu, tidak mengherankan apabila pengalaman di

berbagai negara menunjukkan bahwa selama masa krisis terdapat tren kepatuhan pajak yang menurun (OECD, 2020). Namun demikian, otoritas pajak tetap disarankan untuk terus mengelola risiko ketidakpatuhan tersebut sesuai dengan prinsip manajemen kepatuhan berbasis risiko yang telah mapan, dengan disesuaikan pada kebutuhan dan keadaan spesifik pandemi sesuai perkembangan terkini.

4.1 Formulasi Kebijakan terkait Manajemen Kepatuhan Berbasis Risiko

Tugas dasar otoritas pajak terdiri dari tiga kegiatan yang berbeda —meskipun saling terkait—, yaitu: (1) identifikasi, (2) penilaian (*assessment*), dan (3) pemungutan pajak (Bird, 2015). Fungsi utama otoritas pajak untuk mengawasi kepatuhan perlu untuk terus ditingkatkan, termasuk menerapkan sanksi bagi mereka yang melanggar meskipun ketika pandemi berlangsung (World Bank, 2020a). Alasan mengapa *law enforcement* perlu untuk terus digalakkan adalah karena ketika WP menemukan celah untuk memindahkan aktivitasnya dari sektor formal ke informal, tindakan tersebut dikhawatirkan akan menimbulkan efek negatif yang parah pada budaya kepatuhan pajak suatu negara (OECD, 2020). Selain itu, pembiaran atas suatu kesalahan berpotensi menurunkan pendapatan pajak untuk jangka panjang atau bahkan terus-menerus.

Dengan mengacu pada piramida kepatuhan pajak (lihat Gambar 2) yang dikembangkan oleh Ayres dan Braithwaite (1992), OECD (2004), dan Kirchler dan Hoelzl (2017), Tabel 1 dikembangkan. Tabel 1 merangkum strategi peningkatan kepatuhan pajak dan strategi penetapan kebijakan yang sesuai. Inti dari strategi tersebut adalah agar WP semakin terdorong untuk meningkatkan kepatuhan sukarela. Strategi tersebut diilustrasikan dengan piramida kepatuhan pajak di Gambar 2. Bagian dasar piramida yang lebih luas dari puncaknya menggambarkan kepatuhan sukarela. Bagian puncaknya menggambarkan ketidakpatuhan dan strategi otoritas pajak tergambar dari arah panah ke dasar piramida.

Sesuai saran Kirchler dan Hoelzl (2017), pembuatan aturan pajak perlu disesuaikan dengan sikap atau pendirian (*motivational postures*) dari WP. Karena perilaku WP beragam, tugas otoritas pajak adalah bahwa memetakan perilaku-perilaku tersebut merupakan suatu keniscayaan. Dengan mengacu pada strategi-strategi di Tabel 1, kemungkinan bahwa otoritas pajak menerapkan semua strategi sangat terbuka. Akan tetapi, ketika suatu otoritas pajak mengadopsi strategi-strategi tersebut, beberapa strategi dapat menjadi lebih dominan untuk diterapkan dari strategi lainnya. Untuk konteks Indonesia, kondisinya sebagai negara berkembang dengan sektor informalnya yang begitu besar menuntut

Tabel 1 Strategi Peningkatan Kepatuhan Pajak
Sumber: diolah dari berbagai sumber terlampir

No.	Motivational Posture	Strategi Peningkatan Kepatuhan Pajak	Strategi Pembuatan Peraturan
1.	<i>Commitment / Supporters</i>	Memberikan edukasi, bantuan pencatatan, bantuan pelayanan dan advis	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan <i>self-regulation</i> ketika WP punya komitmen —dan mampu mengatur perilaku diri mereka sendiri untuk tetap fokus pada pencapaian tujuan berupa kepatuhan perpajakan • Penyederhanaan aturan pelaporan pajak untuk membantu dan memudahkan WP yang sudah berkomitmen untuk patuh (OECD, 2004).
2.	<i>Capitalization / Triers</i>	Melakukan pengecekan bisnis riil	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan <i>enforced self-regulation</i>, yaitu meminta bantuan (<i>subcontracting</i>) fungsi pembuatan aturan kepada pihak lain (misalnya asosiasi industri/profesi) (Ayres & Braithwaite, 1992, p. 103) • Penerapan <i>enforced self-regulation</i>, yaitu meminta bantuan (<i>subcontracting</i>) fungsi pembuatan aturan kepada pihak lain (misalnya asosiasi industri/profesi) (Ayres & Braithwaite, 1992, p. 103)
3.	<i>Resistance / Resisters</i>	Melakukan pemeriksaan dengan/ tanpa pengenaan sanksi	Penerapan <i>command regulation with discretionary punishment</i> , yaitu regulasi yang bersifat perintah melalui diskresi pemeriksaan pajak (OECD, 2004)
4.	<i>Disengagement / The Disengaged</i>	Penuntutan/proseksi	Penerapan <i>command regulation with nondiscretionary punishment</i> , yaitu penerapan pidana fiskal (Ayres & Braithwaite, 1992, pp. 36-38)

otoritas pajak untuk bekerja ekstra guna menjaga kepatuhan WP (Bird, 2014).

Pengawasan terhadap kewajiban perpajakan WP pada dasarnya merupakan konsekuensi dari penerapan *self assesment system* di dalam sistem perpajakan Indonesia. Kantor pajak sendiri telah menggalakkan upaya pengawasan WP di antaranya melalui pendekatan CRM. Menurut Bird (2015), tugas dasar otoritas pajak terdiri dari tiga kegiatan utama yang saling terkait, yaitu (1) mengidentifikasi, (2) menilai, dan (3) melakukan pemungutan. Upaya pengawasan CRM merupakan fungsi pengawasan dari otoritas pajak kepada WP yang sudah dimodifikasi menjadi terstruktur dan sistemik (OECD, 2004).

Untuk meningkatkan kepatuhan pajak melalui pengawasan yang efektif dan penegakan hukum yang adil sesuai dengan tingkat kepatuhan, otoritas pajak telah menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal

(Dirjen) Pajak No. Kep-389/PJ/2020. Ketentuan tersebut merupakan turunan rencana strategis Kementerian Keuangan (Kemenkeu) untuk periode 2020-2024. Rencana strategis tersebut tertuang di dalam Peraturan Menkeu (PMK) No. 77/PMK.01/2020, sebagaimana telah diubah dengan PMK No. 87/PMK.01/2021. Berdasarkan ketentuan-ketentuan tersebut, salah satu misi DJP adalah untuk meningkatkan kepatuhan pajak melalui pengawasan yang efektif dan penegakan hukum yang adil sesuai dengan tingkat kepatuhan.

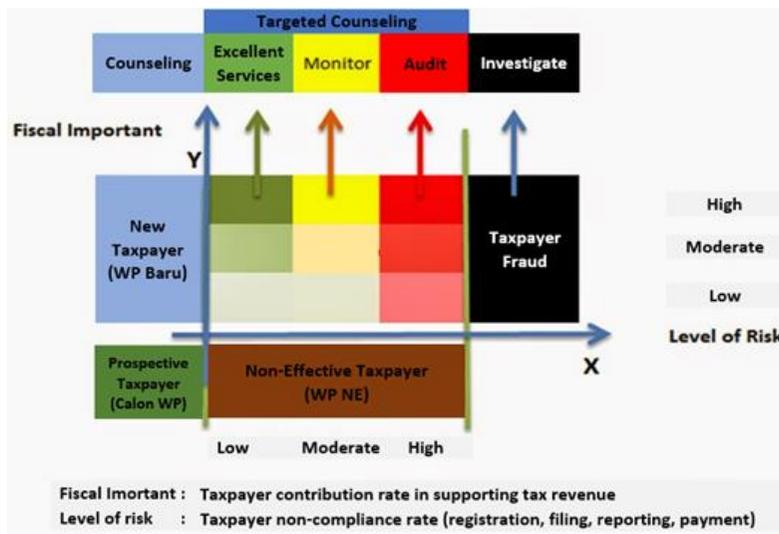
Sebelum mengimplementasikan pengawasan melalui pendekatan CRM, DJP sempat menggunakan model *benchmark behavioral* yang diatur melalui Surat Edaran Dirjen Pajak No. SE-02/PJ/2016. Namun demikian, surat edaran tersebut telah dicabut dengan Surat Edaran Dirjen Pajak No. SE-24/PJ/2019. CRM sendiri menurut

SE-24/PJ/2019 digambarkan sebagai sebuah proses pengelolaan risiko kepatuhan WP yang dilakukan secara sistematis dengan membuat pilihan perlakuan (*treatment*). Opsi perlakuan tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kepatuhan secara efektif sekaligus mencegah ketidakpatuhan berdasarkan perilaku WP dan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Gambar 3 merupakan pemetaan kepatuhan WP berbasis risiko di Indonesia.

Sesuai dengan penerapan kepatuhan pajak secara internasional, otoritas pajak perlu melakukan pemetaan perilaku WP yang begitu beragam (Aurelija & Rūta, 2010; Khwaja, Awasthi, & Loeprick, 2011). Gambar 3 mengilustrasikan kadar kepatuhan WP beserta langkah otoritas pajak terhadap masing-masing perilaku

kepatuhan. Sumbu Y di Gambar 3 merepresentasikan *fiscal important*, yaitu tingkat kontribusi WP terhadap penerimaan. Sementara itu, sumbu X merepresentasikan tingkat risiko ketidakpatuhan WP (misalnya upaya pendaftaran NPWP, pengisian SPT, penyetoran, dan pelaporan SPT).

Menurut OECD dan Komisi Eropa, tingkat kepatuhan masyarakat terbagi ke dalam empat tingkatan (OECD, 2004; European Commission, 2010). Tingkatan tersebut secara berturut-turut yaitu: (1) mereka yang sudah patuh (*compliant*), (2) mereka yang ingin patuh namun gagal (*attempt to comply but fail*), (3) mereka yang tidak patuh (*general non-compliant*), dan (4) mereka yang tidak mau patuh dan melawan hukum (*deliberate fraud*). Dengan pengembangan sistem CRM, fungsi pemeriksaan oleh otoritas pajak didukung



Gambar 3 Pemetaan Kepatuhan WP Berbasis Risiko di Indonesia

Sumber: diadaptasi dari SE-15/PJ/2018 dan SE-24/PJ/2019

Tabel 2 Implementasi CRM di Indonesia

Sumber: diolah dari SE-24/PJ/2019

No.	Ekstensifikasi	Pengawasan dan Pemeriksaan	Penagihan Pajak Terutang dengan Surat Paksa
1.	Penyusunan DSE (Daftar Sasaran Ekstensifikasi)	Penyusunan peta kepatuhan & DSP3 (Daftar Sasaran Prioritas Penggalan Potensi)	Penyusunan daftar prioritas tindakan penagihan pajak
2.	Penyusunan urutan risiko kepatuhan Wajib Pajak	Pembahasan DSP3 untuk menentukan DSPP (Daftar Sasaran Prioritas Pemeriksaan) dan OPP (Daftar Prioritas Pengawasan)	Penyusunan prioritas penagihan berdasarkan daftar prioritas tindakan dan daftar prioritas pencairan
3.	Penugasan DSE	Tindak lanjut DSPP dan OPP	Tindak lanjut daftar prioritas tindakan dan daftar prioritas pencairan
4.	Penerbitan & tindak lanjut SP2DK (Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan/atau Keterangan)	--	--
5.	Tindak lanjut terhadap tanggapan WP atas SP2DK	--	--

dengan data tentang level risiko kepatuhan WP. Tujuannya adalah untuk memprioritaskan pengujian kepatuhan kepada WP dengan risiko tinggi dan risiko menengah, serta melakukan peningkatan kualitas pelayanan kepada WP dengan risiko rendah. Penerapan sistem CRM oleh DJP, seperti terlihat pada Gambar 3 dan Tabel 2, diharapkan dapat membuat penanganan WP di masa depan menjadi lebih efektif dan tepat guna sesuai dengan tingkat risiko Wajib Pajak (Sukada, 2020). Di samping itu, CRM juga membuat peta agar perencanaan pegawai dapat lebih efektif sesuai kebutuhan untuk penanganan setiap tingkat risiko kepatuhan WP. Sesuai saran Kirchler dan Hoelzl (2017), pembuatan aturan pajak perlu disesuaikan dengan sikap atau pendirian (*motivational postures*) dari WP. Karena perilaku WP beragam, tugas otoritas pajak adalah bahwa memetakan perilaku-perilaku tersebut merupakan suatu

keniscayaan. Dengan mengacu pada strategi-strategi di Tabel 1, kemungkinan bahwa otoritas pajak menerapkan semua strategi sangat terbuka. Akan tetapi, ketika suatu otoritas pajak mengadopsi strategi-strategi tersebut, beberapa strategi dapat menjadi lebih dominan untuk diterapkan dari strategi lainnya. Untuk konteks Indonesia, kondisinya sebagai negara berkembang dengan sektor informalnya yang begitu besar menuntut otoritas pajak untuk bekerja ekstra guna menjaga kepatuhan WP (Bird, 2014).

Pengawasan terhadap kewajiban perpajakan WP pada dasarnya merupakan konsekuensi dari penerapan *self assesment system* di dalam sistem perpajakan Indonesia. Kantor pajak sendiri telah menggalakkan upaya pengawasan WP di antaranya melalui pendekatan CRM. Menurut Bird (2015), tugas dasar otoritas pajak terdiri dari tiga kegiatan utama yang

saling terkait, yaitu (1) mengidentifikasi, (2) menilai, dan (3) melakukan pemungutan. Upaya pengawasan CRM merupakan fungsi pengawasan dari otoritas pajak kepada WP yang sudah dimodifikasi menjadi terstruktur dan sistemik (OECD, 2004).

Untuk meningkatkan kepatuhan pajak melalui pengawasan yang efektif dan penegakan hukum yang adil sesuai dengan tingkat kepatuhan, otoritas pajak telah menerbitkan Keputusan Direktur Jenderal (Dirjen) Pajak No. Kep-389/PJ/2020. Ketentuan tersebut merupakan turunan rencana strategis Kementerian Keuangan (Kemenkeu) untuk periode 2020-2024. Rencana strategis tersebut tertuang di dalam Peraturan Menkeu (PMK) No. 77/PMK.01/2020, sebagaimana telah diubah dengan PMK No. 87/PMK.01/2021. Berdasarkan ketentuan-ketentuan tersebut, salah satu misi DJP adalah untuk meningkatkan kepatuhan pajak melalui pengawasan yang efektif dan penegakan hukum yang adil sesuai dengan tingkat kepatuhan.

Sebelum mengimplementasikan pengawasan melalui pendekatan CRM, DJP sempat menggunakan model *benchmark behavioral* yang diatur melalui Surat Edaran Dirjen Pajak No. SE-02/PJ/2016. Namun demikian, surat edaran tersebut telah dicabut dengan Surat Edaran Dirjen Pajak No. SE-24/PJ/2019. CRM sendiri menurut SE-24/PJ/2019 digambarkan sebagai sebuah proses pengelolaan risiko

kepatuhan WP yang dilakukan secara sistematis dengan membuat pilihan perlakuan (*treatment*). Opsi perlakuan tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kepatuhan secara efektif sekaligus mencegah ketidakpatuhan berdasarkan perilaku WP dan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Gambar 3 merupakan pemetaan kepatuhan WP berbasis risiko di Indonesia.

Sesuai dengan penerapan kepatuhan pajak secara internasional, otoritas pajak perlu melakukan pemetaan perilaku WP yang begitu beragam (Aurelija & Rūta, 2010; Khwaja, Awasthi, & Loeprick, 2011). Gambar 3 mengilustrasikan kadar kepatuhan WP beserta langkah otoritas pajak terhadap masing-masing perilaku kepatuhan. Sumbu Y di Gambar 3 merepresentasikan *fiscal important*, yaitu tingkat kontribusi WP terhadap penerimaan. Sementara itu, sumbu X merepresentasikan tingkat risiko ketidakpatuhan WP (misalnya upaya pendaftaran NPWP, pengisian SPT, penyeteroran, dan pelaporan SPT).

Menurut OECD dan Komisi Eropa, tingkat kepatuhan masyarakat terbagi ke dalam empat tingkatan (OECD, 2004; European Commission, 2010). Tingkatan tersebut secara berturut-turut yaitu: (1) mereka yang sudah patuh (*compliant*), (2) mereka yang ingin patuh namun gagal (*attempt to comply but fail*), (3) mereka yang tidak patuh (*general non-compliant*), dan (4) mereka yang tidak mau patuh dan melawan hukum (*deliberate fraud*). Dengan

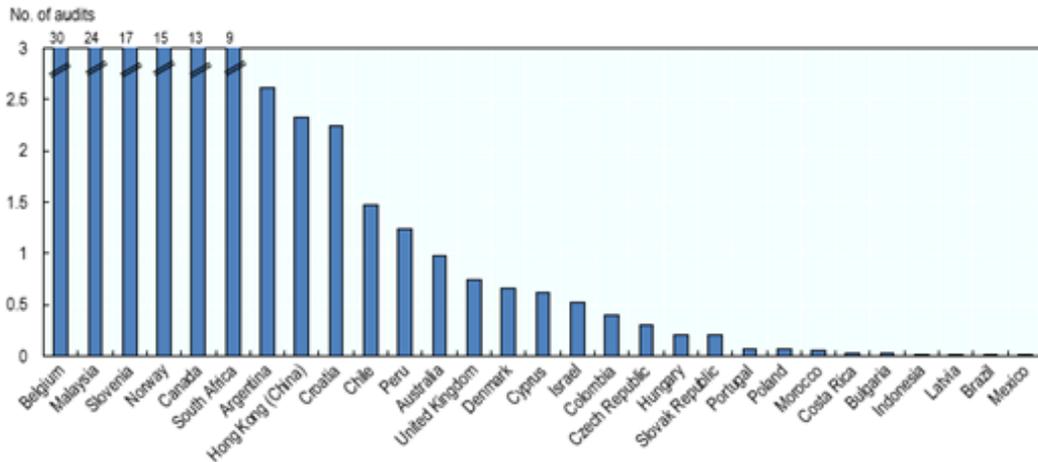
pengembangan sistem CRM, fungsi pemeriksaan oleh otoritas pajak didukung dengan data tentang level risiko kepatuhan WP. Tujuannya adalah untuk memprioritaskan pengujian kepatuhan kepada WP dengan risiko tinggi dan risiko menengah, serta melakukan peningkatan kualitas pelayanan kepada WP dengan risiko rendah. Penerapan sistem CRM oleh DJP, seperti terlihat pada Gambar 3 dan Tabel 2, diharapkan dapat membuat penanganan WP di masa depan menjadi lebih efektif dan tepat guna sesuai dengan tingkat risiko Wajib Pajak (Sukada, 2020). Di samping itu, CRM juga membuat peta agar perencanaan pegawai dapat lebih efektif sesuai kebutuhan untuk penanganan setiap tingkat risiko kepatuhan WP.

Pengawasan atas WP, khususnya orang pribadi, dilakukan melalui instrumen *data matching*. Sebagaimana dinyatakan Vellutini (2011, p. 23), otoritas pajak perlu melakukan *data matching* untuk memastikan bahwa penyampaian SPT oleh WP konsisten dengan data-data lainnya. DJP dalam hal ini juga telah mengembangkan aplikasi khusus yang disebut Approweb (Aplikasi profil berbasis web). Sesuai Surat Edaran Dirjen Pajak No. SE-49/PJ/2016, aplikasi Approweb merupakan aplikasi yang dikembangkan DJP dalam rangka penyandingan data internal dan data eksternal yang digunakan sebagai *tools* untuk melakukan pengawasan terhadap Wajib Pajak. Dengan Approweb, AR di setiap Kantor Pelayanan Pajak (KPP)

memutakhirkan profil WP yang berada di dalam pengawasannya.

Sebagai tindak lanjut dari analisis Approweb, AR mengirim SP2DK kepada WP. Sesuai dengan Surat Edaran Dirjen Pajak No. SE-39/PJ/2015, SP2DK merupakan surat yang diterbitkan oleh Kepala KPP untuk meminta penjelasan atas data dan/atau keterangan kepada WP terhadap dugaan ketidakpatuhan WP sesuai dengan ketentuan perpajakan. Sebagai respon atas SP2DK tersebut, WP dapat menyampaikan tanggapan secara langsung, mengirimkan tanggapan secara tertulis, atau bisa juga tidak memberikan tanggapan sama sekali. Namun demikian, tindak lanjut SP2DK yang dapat mengarah pada usulan pemeriksaan atau usulan pemeriksaan bukti permulaan menjadi motivasi tersendiri agar WP tidak mengabaikan begitu saja setiap prosesnya.

Pengembangan CRM untuk tujuan pengawasan dan audit merupakan inisiatif DJP guna menciptakan kepatuhan pajak berbasis risiko. Arah dari implementasi CRM ini tidak lain untuk meningkatkan penerimaan sekaligus memastikan penerapan keadilan bagi wajib pajak. Berbeda dari kebijakan lama yang menyamakan perlakuan KPP terhadap semua WP, CRM memperlakukan WP sesuai dengan tingkat risiko kepatuhan mereka masing-masing. Dengan demikian, pendekatan CRM dapat meminimalkan ketidakadilan perlakuan di antara WP patuh dan tidak patuh. Dari sisi penerimaan,



Grafik 1 Jumlah Audit Per 100 Orang WP Orang Pribadi

Sumber: OECD (2019)

misalnya untuk uji coba *risk engine* CRM pada tahun 2015 di 16 KPP biasa dan 9 KPP Pratama, DJP berhasil meningkatkan fungsi pemeriksaan dan pengawasan berdasarkan hasil analisis CRM (DJP, 2015).

Berdasarkan uji coba 2015 di atas dan untuk menjalankan fungsi pemeriksaan, DJP telah menerbitkan 50 SP2 (surat perintah pemeriksaan) kepada 196 WP. Sementara itu, untuk fungsi pengawasan terhadap 2.253 WP, ada 1.786 WP yang mengajukan banding dan 800 di antaranya telah membayar pajak senilai Rp184.415.591.725,00. Namun demikian, pengawasan di Indonesia, khususnya pengawasan yang sampai pada tahap pemeriksaan, dianggap masih sangat longgar jika dibandingkan dengan pengawasan di negara lain. Grafik 1 menyajikan jumlah pemeriksaan di berbagai negara per 100 orang WP OP.

Seperti terlihat di Grafik 1, berdasarkan survei OECD (2019) terhadap

sejumlah negara, Indonesia menempati 4 posisi terbawah di dalam daftar pelaksanaan audit untuk orang pribadi. Jumlah pemeriksaan yang dilakukan terhadap WP OP sebesar 0,02 persen. Dengan kata lain, DJP memeriksa hanya 2 WP OP untuk setiap 10.000 WP OP aktif. Sementara itu, jumlah audit terhadap WP badan menunjukkan angka 0,61 persen. Dengan kata lain, ada 61 WP badan yang diperiksa untuk setiap 10.000 WP. Meskipun menggambarkan atensi otoritas pajak terhadap potensi penerimaan yang lebih besar, data statistik tersebut menunjukkan bahwa pengawasan terhadap WP di Indonesia, baik orang pribadi maupun badan, masih sangat rendah. Di dalam hal ini, otoritas pajak memiliki pekerjaan rumah untuk memperkuat sistem administrasi perpajakan yang ada saat ini.

4.2 Respon dan Manajemen CRM di Masa Krisis Covid-19

Laporan Bank Dunia (World Bank, 2020a) tentang dampak Covid-19 terhadap penerimaan pajak menekankan bahwa adalah penting bagi otoritas pajak untuk mengembangkan strategi kepatuhan pajak secara. Strategi tersebut pasti berbeda dari strategi sebelum pandemi. Strategi kepatuhan pajak di masa pandemi perlu diarahkan pada tiga langkah penting, yaitu: (1) membantu WP mengatasi tekanan krisis yang diakibatkan oleh Covid-19, (2) menyesuaikan pelayanan untuk WP beserta penegakan hukumnya dalam rangka mengatasi risiko yang muncul, dan (3) mengendalikan dan mengelola peningkatan ketidakpatuhan yang mungkin muncul.

Menurut Bank Dunia (World Bank, 2020a), otoritas pajak di masa pandemi Covid-19 harus mengidentifikasi secepat mungkin potensi risiko ketidakpatuhan. Beberapa celah yang membutuhkan perhatian khusus di antaranya adalah fokus pada tunggakan pajak, pelaporan *net operating loss*, pelaporan PPN, dan permohonan pengembalian pajak. Ketika membahas strategi penguatan kepatuhan pajak pada masa pemulihan pandemi, Bank Dunia (World Bank, 2020a) sejalan dengan OECD (2020). Bank Dunia (World Bank, 2020a) juga menggarisbawahi risiko pergeseran aktivitas ekonomi yang begitu dalam dari sektor formal ke informal sehingga hal demikian berpotensi besar meningkatkan angka ketidakpatuhan. Di dalam hal ini, pilihan untuk tetap melakukan intensifikasi pengawasan terhadap WP

selama pandemi merupakan langkah yang tidak dapat dipandang sebelah mata (Sukada, 2020). Secara lebih lengkap, Bank Dunia membagi strategi dalam menghadapi Covid-19 ke dalam tiga fase, yaitu: (1) fase pengendalian (*containment*), (2) fase pemulihan (*recovery*), dan (3) fase stabilisasi (*stabilization*). Tabel 3 merangkum strategi pengawasan WP selama masa pandemi.

Seperti terangkum di Tabel 3, untuk merespon pandemi Covid-19, otoritas pajak dapat mengklasifikasikan langkah-langkah strategis ke dalam tiga fase, yaitu: (1) fase pengendalian, (2) fase pemulihan, dan (3) fase stabilisasi. Fase pengendalian merupakan fase yang sangat krusial sehingga fase ini memerlukan respon cepat untuk mengatasi kemerosotan ekonomi agar tidak sampai terjadi resesi yang terlalu dalam. Di tahap ini, fokus pengawasan melalui pendekatan CRM sangat diperlukan dalam rangka melindungi usaha WP sekaligus memastikan tidak terjadi penyalahgunaan (*fraud*), khususnya berkaitan dengan kebijakan pemberian insentif atau keringanan pajak.

Jika fase pengendalian wabah Covid-19 sudah terlewati dan masuk ke fase pemulihan, strategi otoritas pajak di tahap ini adalah penguatan kepatuhan pajak. Otoritas pajak perlu merevisi secara berkala strategi kepatuhan untuk mengantisipasi peningkatan risiko ketidakpatuhan sebagai akibat dari pertumbuhan ekonomi negatif. Ketika pandemi sudah sepenuhnya terkendali dan perekonomian sudah

Tabel 3 Strategi Pengawasan WP di Berbagai Fase Covid-19
 Sumber: World Bank (2020a) dan OECD (2020)

Fase	Deskripsi	Strategi yang Disarankan
I	<i>Relief/Containment:</i> Di fase ini, diperlukan respon yang segera terhadap krisis untuk mengurangi kemerosotan ekonomi serta melindungi bisnis, pekerjaan, dan masyarakat secara lebih luas dari kesulitan ekonomi yang tidak diharapkan	a. Mendukung pertumbuhan, namun tetap memantau tunggakan pajak. Otoritas pajak perlu mengidentifikasi tunggakan secara tepat waktu dan mengambil tindakan segera untuk menagih tunggakan WP yang memiliki kemampuan untuk membayar kembali (fokus pengawasannya pada tunggakan WP besar). Selain itu, otoritas pajak perlu melakukan pengawasan secara cermat terhadap pertumbuhan dan tren tunggakan WP. b. Meningkatkan perhatian terhadap laporan keuangan yang menunjukkan rugi bersih operasi. Otoritas pajak perlu melakukan pengawasan ketat atas rugi neto perusahaan untuk mendeteksi kesalahan pelaporan WP. Pendekatan berbasis risiko diperlukan untuk mendeteksi klaim penyalahgunaan pelaporan rugi neto. c. Mempercepat respon pengajuan restitusi pajak. Otoritas pajak perlu memperbaiki kapasitas administrasinya guna mempercepat proses restitusi PPN, sambil membatasi risiko penipuan pengembalian dana melalui pendekatan CRM. Langkah tersebut dapat mencakup pembatasan jumlah restitusi yang dipercepat atau pengurangan pembayaran pajak WP yang memiliki rekam jejak kepatuhan baik.
II	<i>Restructuring/Recovery:</i> Langkah-langkah pemulihan ketika situasi kesehatan masyarakat sudah stabil namun ekonomi belum pulih seperti semula	Memperkuat strategi kepatuhan pajak. Selama fase pemulihan, kegiatan untuk mengidentifikasi kemungkinan risiko ketidakpatuhan perlu diintensifkan. Otoritas pajak perlu merevisi strategi kepatuhan untuk mengantisipasi peningkatan risiko ketidakpatuhan yang terkait dengan penurunan ekonomi.
III	<i>Resilient/Stabilization:</i> Langkah-langkah yang ditujukan untuk ketahanan dan keberlanjutan jika situasi ekonomi telah stabil sehingga perhatian beralih ke bagaimana mengambil pelajaran dari krisis	Merumuskan kembali strategi kepatuhan yang komprehensif. Di tahap ini, otoritas pajak perlu merevisi strategi untuk meningkatkan kepatuhan pasca-pandemi yang mungkin telah mengalami banyak perubahan jika dibandingkan dengan sebelum pandemi.

kembali stabil, otoritas pajak perlu menyesuaikan kembali strategi peningkatan kepatuhan pajaknya. Dapat dikatakan bahwa langkah-langkah di tahap ini sudah sepenuhnya terlepas dari berbagai pertimbangan yang menjadi fokus di fase-fase sebelumnya. Namun demikian, otoritas pajak tetap perlu mengambil banyak pelajaran dari pandemi Covid-19 serta menyusun langkah-langkah mitigasi jika situasi serupa kembali terjadi.

Satu hal penting adalah bahwa di dalam praktik tidak ada kebijakan fiskal

sebagai respon pandemi yang bersifat *one-size-fits-all* (Chen et al., 2021). Setiap negara perlu mengembangkan kebijakan yang paling tepat, tergantung pada kondisi ekonomi dan tingkat keparahan krisis Covid-19 yang dihadapi. Menurut Chen et al. (2021), setiap negara perlu mempertimbangkan berbagai faktor (misalnya, tradisi, norma sosial, dan institusi politik) ketika merumuskan dan menerapkan kebijakan karena perkembangan perumusan dan penerapan kebijakan tersebut akan sangat berbeda di masing-masing negara.

4.3 Strategi Implementasi dan Administrasi CRM di Masa Covid-19

Saat ini pemerintah Indonesia masih terus berjuang mengendalikan penyebaran virus Covid-19 dengan berbagai upaya dan sumber daya yang dimiliki. Peningkatan kematian akibat Covid-19 sejalan dengan kerugian ekonomi yang ditimbulkan sehingga pemerintah memiliki peran penting untuk menangani pandemi dan mengatasi dampak ekonominya (OECD, 2020). Langkah-langkah prioritas yang diambil oleh pemangku kebijakan perlu lebih diarahkan untuk menyebarkan sumber daya yang ada di tengah-tengah masyarakat. Fokusnya di antaranya ada di pengeluaran untuk sektor kesehatan serta insentif rumah tangga dan perusahaan.

Krisis Covid-19 yang memicu guncangan negatif terhadap ekonomi juga berdampak pada krisis likuiditas perusahaan dan rumah tangga (Sadiq & Krever, 2021). Banyak perusahaan menghadapi situasi keuangan yang sulit. bentuknya berupa arus kas yang berkurang ataupun konversi aset menjadi kas. Risiko serupa berlaku untuk orang pribadi karena posisi mereka kurang menguntungkan. Sebagai konsekuensinya, mereka mengalami kesulitan membayar pajak sesuai dengan kewajibannya. Kondisi-kondisi demikian berdampak pada produktivitas penerimaan negara (*revenue*

productivity). Di sisi lain, pemerintah juga memerlukan dana yang tidak sedikit untuk menanggulangi dampak ekonomi yang terdistorsi cukup dalam. Kesamaan persoalan yang dihadapi oleh pemerintah dan rakyatnya menimbulkan interaksi unik sehingga cara tepat perlu diupayakan agar tidak saling merugikan.

Penggunaan CRM bertujuan untuk memberikan keadilan antar WP sehingga dapat mendukung kegiatan DJP di dalam peningkatan kinerja pemungutan pajak melalui ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan, dan penagihan. Jika fungsi tersebut berjalan, otoritas pajak dapat mengidentifikasi permasalahan pemungutan pajak (misalnya *shadow economy*) karena sistem deteksi administrasi pajak sudah berjalan. Untuk jangka panjang, otoritas pajak dapat melacak tren pergeseran persepsi WP pada topik-topik, misalnya, berupa: tingkat layanan dan kinerja otoritas pajak (termasuk profesionalisme petugas pajak) serta persepsi terhadap keadilan administrasi pajak dan sistem perpajakan. Data-data demikian dapat memberikan wawasan tentang keberhasilan aktivitas CRM otoritas pajak di tingkat sistem dan subsistem (Chooi, 2020). Tabel 4 memberikan contoh jenis tindakan dan indikator yang menurut survei di beberapa otoritas perpajakan dapat berguna dalam melacak dampak intervensi kepatuhan melalui CRM di tingkat nasional.

Tabel 4 Strategi Pengawasan Kepatuhan Tingkat Nasional dan Indikator Kepatuhan
 Sumber: *Improving Tax Compliance* (Chooi, 2020, p. 12)

No	Uraian
1.	Mendaftarkan diri dengan benar <ul style="list-style-type: none"> • Tren persentase perubahan dalam pendaftaran secara keseluruhan* • Tren persentase perubahan pendaftaran untuk setiap jenis pajak* • Tren persentase pendaftar bisnis dan perusahaan
2.	Menyampaikan SPT tepat waktu <ul style="list-style-type: none"> • Tren persentase SPT yang diterima tepat waktu secara keseluruhan • Tren persentase SPT yang diterima tepat waktu untuk setiap jenis pajak
3.	Menyampaikan SPT dengan benar <ul style="list-style-type: none"> • Tren penerimaan menurut jenis pajak • Tren rasio pajak terhadap produk domestik bruto (PDB): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secara keseluruhan ▪ PPh Badan ▪ PPh OP ▪ Pajak Pertambahan Nilai (PPN) ▪ Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) • Persentase dari penghasilan (seperti untuk PPh OP, PPh Badan, dan PPN) yang dikenakan <i>assurance check</i> (semacam permintaan data dan Informasi/SP2DK): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelaporan dan pencocokan dengan data pihak ketiga ▪ Pemotongan pajak ▪ Perjanjian kerjasama kepatuhan dan <i>tax assurance check</i> ▪ Analisis risiko dan audit ▪ Tren perbedaan antara data di SPT dan pencocokan informasi pihak ketiga ▪ Tren pengungkapan sukarela ▪ Tren aliran dana ke <i>tax havens country</i> (yurisdiksi dengan tarif pajak rendah dan/atau memiliki kerahasiaan tinggi) • Tren <i>tax gap</i> (jika tersedia)
4.	Melakukan pembayaran tepat waktu: <ul style="list-style-type: none"> • Tren tingkat tunggakan sebagai persentase dari total pungutan • Tren pembayaran utang terkait audit yang tepat waktu dan melalui surat paksa • Tren pembayaran tepat waktu dan tidak direncanakan
5.	Memantau kepercayaan masyarakat: <ul style="list-style-type: none"> • Pemantauan tren persepsi masyarakat tentang^{***}: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektivitas administrasi perpajakan ▪ Pandangan tentang tingkat kepatuhan di seluruh segmen dan sektor bisnis ▪ Sikap terhadap kepatuhan sukarela • Pemantauan tren keluhan tentang <i>shadow economy</i> • Pemantauan standar pelayanan
*	Langkah-langkah tersebut harus didukung oleh filtering awal data pendaftar untuk menghapus duplikasi atau data pendaftar yang tidak aktif.
***	Langkah-langkah tersebut memerlukan survei persepsi masyarakat secara independen yang dirancang untuk mengukur kepuasan WP serta persepsi tentang kinerja otoritas pajak dan keadilan sistem pajak.

Pada dasarnya, hubungan negara dan rakyatnya ketika sudah terkait dengan pajak seperti dua sisi mata uang. Kepentingan WP adalah membayar pajak seminimal mungkin, sedangkan negara berkepentingan untuk menaikkan pendapatan guna membiayai keperluan masyarakat (*public goods/services*) yang cenderung terus meningkat. Pada saat situasi pandemi berlangsung, tarik menarik kepentingan di antara kedua aktor tersebut perlu mendapat perhatian lebih intensif. Tujuannya adalah agar ada jalan keluar yang terbaik bagi kedua belah pihak. Jika dikembalikan pada konsep dasar dari fungsi

negara sebagai stabilisator, siklus interaksi di antara negara dan rakyat perlu kembali mengarah ke konsep tersebut.

Untuk dapat memetik buah dari perekonomian yang sempat menemui titik nadirnya dengan indikator pertumbuhan yang melambat, pemerintah perlu terlebih dahulu memberikan stimulus pada perekonomian sehingga perekonomian bisa pulih dan kembali stabil (Stiglitz, 2000). Secara simultan, upaya mempertahankan kepatuhan WP juga tetap perlu dipertahankan tanpa penerapan yang terlalu agresif. Untuk itu, menurut OECD (2020), otoritas pajak juga perlu

mempertimbangkan bagaimana mereka berkomunikasi dan berinteraksi dengan WP selama pandemi. Tujuannya adalah agar ada peningkatan kepatuhan jangka panjang.

Meskipun hubungan di antara negara dan WP merupakan hubungan yang tidak setara, kepatuhan kooperatif (*cooperative compliance*) akan menjadi faktor yang dapat mengarahkan WP kepada kepatuhan sukarela. Pada akhirnya, dapat terbangun suasana hubungan baik di antara otoritas pajak dan WP (Bronewska, 2016). Kedua belah pihak perlu duduk bersama dengan itikad baik agar menghasilkan solusi alternatif (Saptono & Khozen, 2021). Dengan interaksi yang baik itu, akan terbangun kepercayaan WP dan kepercayaan tersebut merupakan dasar bagi otoritas pajak di dalam menyederhanakan proses pengawasan serta lebih memudahkan penerapan CRM (OECD, 2019). Kepatuhan sukarela menjadi modal penting bagi pembentukan budaya kepatuhan di masa depan. Karena itu, OECD (2020) menyarankan agar otoritas pajak tetap melakukan pengawasan terhadap WP di masa pandemi tanpa mendistorsi proses pemulihan ekonomi WP yang sedang berjalan.

Untuk konteks pandemi, perlu ada rekonstruksi hubungan di antara otoritas pajak dan WP yang lebih condong pada pemberian stimulus bagi WP. Namun demikian, rekonstruksi hubungan tersebut

harus tetap memosisikan otoritas pajak dapat mengontrol tingkat kepatuhan WP. Rasionalisasi dari pendekatan tersebut adalah karena pajak itu diserap dari perekonomian (Stiglitz, 2000). Dengan demikian, pertumbuhan ekonomi mutlak diperlukan demi pertumbuhan rasio perpajakan. Meskipun peran setiap aktornya di dalam *tax game* sama penting, fokus utamanya ada pada otoritas pajak karena mereka harus tetap menjaga hubungan langsung dengan WP, menyediakan pelayanan, menerapkan kontrol, dan menerapkan sanksi (Alm et al., 2012; Pickhardt & Prinz, 2014).

Kebijakan pemerintah selama pandemi perlu tetap mengarah pada dukungan terhadap pemulihan ekonomi. Secara simultan, kebijakan tersebut juga harus mengonvensi pola pendekatan yang paling sesuai untuk kepatuhan perpajakan. Untuk tujuan ini, otoritas pajak perlu berhati-hati di dalam pengambilan kebijakan agar kebijakan yang diambil tidak cenderung menguntungkan kepentingan segelintir orang tanpa mewakili kepentingan masyarakat luas (Khozen et al., 2021). Persepsi terhadap keadilan di antara WP harus dapat tergambar dari produk kebijakan dan implementasinya di lapangan (Alm et al., 2012; Chooi, 2020). Pengawasan dan penegakan hukum yang berkeadilan pada gilirannya berkaitan dengan peningkatan kepatuhan sukarela WP (Warsito & Samputra, 2020).

5. KESIMPULAN

Pengawasan atas pemenuhan kewajiban perpajakan WP melalui pendekatan CRM telah diadopsi di berbagai negara, termasuk Indonesia. Di Indonesia sendiri, CRM diterapkan dengan menekankan pada proses pengelolaan risiko kepatuhan WP secara sistematis dan terstruktur. Fokusnya ada pada kegiatan ekstensifikasi, pengawasan, pemeriksaan, dan penagihan. Pertumbuhan penerimaan yang positif di PPh OP mengindikasikan bahwa pengawasan WP melalui pendekatan CRM telah membuahkan hasil yang diharapkan. Namun demikian, kondisi pandemi Covid-19 yang melanda dan berdampak pada berbagai sendi perekonomian mengharuskan otoritas pajak untuk melakukan berbagai penyesuaian. Bentuk penyesuaiannya berupa revisi pencapaian target penerimaan dan modifikasi strategi pengawasan yang optimal di masa pandemi.

Sebagai respon terhadap pandemi Covid-19, otoritas pajak dapat mengadopsi strategi-strategi kebijakan yang disarankan World Bank dan OECD. Dari tiga fase strategi adaptasi pandemi yang disarankan, otoritas pajak sebaiknya memilih alternatif terbaik dan menyesuaikannya dengan situasi kekinian di Indonesia tanpa harus berpaku pada masing-masing fase. Dari sejumlah alternatif yang tersedia, otoritas pajak perlu memberikan perhatian lebih pada kebutuhan untuk merekonstruksi

hubungan dengan WP. Rekonstruksi hubungan tersebut harus berorientasi pada pemberian stimulus bagi WP dengan tetap mengontrol tingkat kepatuhan mereka. Pengawasan berbasis CRM yang diterapkan secara seimbang di masa pandemi pada gilirannya dapat mempertahankan budaya kepatuhan pajak yang baik tanpa terlalu mendistorsi penerimaan.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Peneliti berharap agar studi ini dapat memberikan pandangan terhadap penerapan pengawasan di masa-masa sulit seperti pandemi yang masih berlangsung saat ini. Dengan pertimbangan bahwa hampir semua pihak terdampak pandemi, diharapkan agar otoritas pajak dapat hadir di tengah masyarakat melalui kebijakan yang pro terhadap pemulihan ekonomi. Bagaimanapun juga, beberapa data yang digunakan di penelitian ini tidak mengindikasikan data utuh dan terkini. Data tentang realisasi penerimaan dari pelaksanaan pemeriksaan berdasarkan pendekatan CRM tidak tersedia. Karena itu, di dalam penelitian ini kami tidak melakukan penarikan kesimpulan umum.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperdalam analisis terkait strategi pengawasan yang efektif melalui pendekatan CRM. Dengan demikian, hasil penelitian lanjutan tersebut dapat memberikan panduan tentang langkah-langkah adaptif administrasi penerimaan

pada masa-masa sulit. Penelitian selanjutnya juga perlu memberikan pedoman dasar penerapan CRM di berbagai situasi dan kondisi, khususnya di fase setelah pandemi. Agar lebih komprehensif, penelitian tersebut sebaiknya dapat menyajikan data yang lebih memadai. Selain itu, penelitian berikutnya juga perlu membuat perbandingan penerapan CRM di Indonesia dan negara-negara lain. Dengan demikian, hasil studi komparatif tersebut dapat membuah proses pembelajaran berdasarkan pengalaman di negara-negara yang sudah, atau belum, berhasil menerapkan CRM. Di dalam hal ini, perlu disusun indikator keberhasilan penerapan CRM.

Studi ini telah dipresentasikan dalam Konferensi Nasional Perpajakan 2020 yang diselenggarakan oleh DJP. Pada akhirnya, peneliti hendak menyampaikan ucapan terima kasih kepada panitia dan para pembahas atau penyanggah pada konferensi tersebut. Masukan dan saran di acara tersebut telah memberikan banyak wejangan untuk rekonstruksi penelitian ini. Peneliti juga berterima kasih kepada tim editor dan redaksi *Scientax: Jurnal Kajian Ilmiah Perpajakan Indonesia* beserta dua orang reviewer atas tinjauan yang begitu berharga untuk perbaikan kajian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alm, J., Blaufus, K., Fochmann, M., Kirchler, E., Mohr, P. N. C., Olson, N. E., & Torgler, B. (2020). Tax policy measures to combat the SARS-CoV-2 pandemic and considerations to improve tax compliance: A behavioral perspective. *FinanzArchiv*, 76(4), 396-428. <https://doi.org/10.1628/fa-2020-0014>
- [2] Alm, J., Kirchler, E., & Muehlbacher, S. (2012). Combining psychology and economics in the analysis of compliance: From enforcement to cooperation. *Economic Analysis and Policy*, 42(2), 133-151. [https://doi.org/10.1016/S0313-5926\(12\)50016-0](https://doi.org/10.1016/S0313-5926(12)50016-0)
- [3] Astuti, T. P., & Gunadi. (2021). Analisis pemeriksaan pajak dengan model Compliance Risk Management (CRM) dalam meningkatkan penerimaan pajak pada KPP Pratama Senen. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 1044-1061. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.2188>
- [4] Aurelija, A., & Rūta, K. (2010). The model of tax evasion, its coherence to the practical tax administration. *Ekonomika*, 89(4), 49-65. <https://doi.org/10.15388/Ekon.2010.0.966>
- [5] Ayres, I., & Braithwaite, J. (1992). *Responsive regulation: Transcending the deregulation debate*. New York: Oxford University Press, Incorporated.
- [6] Bird, R. M. (2015). Improving tax administration in developing countries. *Journal of Tax Administration*, 1(1), 23-45. <http://jota.website/index.php/JoTA/article/view/8>
- [7] Bird, R. M. (2014). Administrative Dimensions of Tax Reform. *Annals of Economics and Finance*, 15(2), 963-992. <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fdown.aefweb.net%2FAefArticles%2Faef150210Bird.pdf;h=repec:cuf:journl:y:2014:v:15:i:2:bird>

- [8] Borrego, A. C., Lopes, C. M. M., & Ferreira, C. M. S. (2013). The role of tax agents in taxpayers' tax compliance. *Tourism & Management Studies*, 3, 1026-1030.
<https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743876025.pdf>
- [9] Braithwaite, V. (1995). Games of engagement: Postures within the regulatory community. *Law & Policy*, 17(3), 225-255.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9930.1995.tb00149.x>
- [10] Bronewska, K. (2016). *Cooperative compliance: A new approach to managing taxpayer relations*. Amsterdam: IBFD Doctoral Series.
- [11] Chen, C., Shi, Y., Zhang, P., & Ding, C. (2021). A cross-country comparison of fiscal policy responses to the Covid-19 global pandemic. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 23(2), 262-273.
<https://doi.org/10.1080/13876988.2021.1878885>
- [12] Chooi, A. (2020). Improving tax compliance: Establishing a risk management framework. *The Governance Brief*, 39.
<https://dx.doi.org/10.22617/BRF200038>
- [13] Devos, K. (2012). The impact of tax professionals upon the compliance behavior of Australian individual taxpayers. *Revenue Law Journal*, 22(21), 1-26. <https://doi.org/10.53300/001c.6730>
- [14] Djalante, R., Nurhidayah, L., Minh, V. H., Phuong, N. T. N., Mahendradhata, Y., Trias, A., Lassa, J., & Miller, M. A. (2020). Covid-19 and the ASEAN responses: Comparison and analysis through policy science. *Progress in Disaster Science* 8, 100129, 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100129>
- [15] DJP (Direktorat Jenderal Pajak). 2015. *The guidance year of taxpayers compliance: Building a culture of tax compliance*. <https://pajak.go.id/sites/default/files/2019-03/DJP%20AR%202015%20Fullpages%20-%20English%20%28Lowres%29.pdf>
- [16] Dubin, J. A., Kalsow, G. A., & Udell, M. A. (1998). Tax return preparers and tax evasion. *Working Papers 1031*. California Institute of Technology, Division of the Humanities and Social Sciences.
- [17] European Commission. (2010). *Compliance risk management guide for tax administrations*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Commission.
- [18] Kemenkeu (Kementerian Keuangan). (2020). *APBN KITA: Kinerja dan fakta*. Kemenkeu. <https://www.kemenkeu.go.id/media/16163/apbn-kita-september-2020.pdf>
- [19] Khozen, I., Saptono, P. B., & Ningsih, M. S. (2021). Questioning open government principle within the law-making process of omnibus law in Indonesia. *Soshum: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 11(2), 143-154.
<https://dx.doi.org/10.31940/soshum.v11i2.2483>
- [20] Klass, D. (2020, April 13). Taxation in the time of Covid-19 and the post-crisis landscape. *Blomberg Tax*. <https://news.bloombergtax.com/daily-tax-report-international/insight-taxation-in-the-time-of-Covid-19-and-the-post-crisis-landscape>
- [21] 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>
- [22] Kirchler, E., & Hoelzl, E. (2017). *Tax behaviour*. In R. Ranyard (Ed.), *Economic Psychology* (pp. 255-271).
<https://doi.org/10.1002/9781118926352.ch16>
- [23] Lasswell, H. (1956). The political science of science: An inquiry into the possible reconciliation of mastery and freedom. *The American Political Science Review*, 50(4), 961-979. <https://doi.org/10.2307/1951330>
- [24] OECD. (2004). *Compliance Risk Management: Managing and improving tax compliance*. OECD.
<https://www.oecd.org/tax/administration/33818656.pdf>

- [25] OECD. (2019). *Tax administration 2019: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD. <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/74d162b6-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpublication%2F74d162b6-en&mimeType=pdf>
- [26] OECD. (2020). *Tax and fiscal policy in response to the Coronavirus crisis: Strengthening confidence and resilience*. OECD. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=128_128575-o6raktc0aa&title=Tax-and-Fiscal-Policy-in-Response-to-the-Coronavirus-Crisis
- [27] OECD. (2021). *Tax policy reforms 2021: Special edition on tax policy during the Covid-19 pandemic*. Paris: OECD Publishing.
- [28] Pickhardt, M., & Prinz, A. (2014). Behavioral dynamics of tax evasion – A survey. *Journal of Economic Psychology*, 40, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.08.006>
- [29] Sadiq, K., & Krever, R. (2021). Does tax policy fit in the portfolio of Covid-19 responses?. *Pacific Accounting Review*, 33(2), 212-220. <https://doi.org/10.1108/PAR-08-2020-0119>
- [30] Santoso, Y. I., & Suryanto, V. (2020, September 23). *Aparat pajak gencar mengejar PPh Orang Pribadi*. Kontan Epaper. <https://epaper.kontan.co.id/news/696718/Aparat-Pajak-Gencar-Mengejar-PPh-Orang-Pribadi#>
- [31] Saptono, P. B., & Khozen, I. (2021). Income tax and VAT issues concerning leases after IFRS 16 convergence in Indonesia. *The Indonesian Journal of Accounting Research (IJAR)*, 24(2), 259 - 288, <https://doi.org/10.33312/ijar.538>
- [32] Stiglitz, J. E. (2000). *Economics of the public sector* (3rd ed.). New York: W.W. Norton.
- [33] Sukada, I. W. (2020). Implementasi Compliance Risk Management (CRM) dalam rangka ekstensifikasi. *Prosiding Simposium Nasional Keuangan Negara 2020*, 2(1), 876-891. <https://jurnal.bppk.kemenkeu.go.id/snkn/article/view/591>
- [34] Vellutini, C. (2011). *Risk-based audits: Assessing the risks*. In M. S. Khwaja, R. Awasthi & J. Loeprick (Eds.), *Risk-Based Tax Audits* (pp. 23-35). The World Bank. https://doi.org/10.1596/9780821387542_CH02
- [35] Walsh, K. (2012). Understanding taxpayer behaviour - New opportunities for tax administration. *The Economic and Social Review*, 43(3), 451-475. <https://www.esr.ie/article/view/46>
- [36] Warsito, & Samputra, P. L. (2020). Potensi penurunan pajak dan strategi kebijakan pajak untuk mengantisipasi dampak pandemi Covid-19: Perspektif ketahanan nasional. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 11(2), 2020, 93 - 108. <http://dx.doi.org/10.22212/jekp.v11i2.1933>
- [37] Weible, C. M., Nohrstedt, D., Cairney, P., Carter, D. P., Crow, D. A., Durnová, A. P., Heikkilä, T., Ingold, K., McConnell, A., & Stone, D. (2020). Covid-19 and the policy sciences: Initial reactions and perspectives. *Policy Sciences*, 53(2), 1-241. <https://doi.org/10.1007/s11077-020-09381-4>
- [38] Widiiswa, R. A. N., Prihambudi, H. P., & Kosasih, A. (2021). Dampak pandemi Covid-19 terhadap aktivitas perpajakan (penggunaan layanan daring, intensitas layanan administrasi pajak, & perilaku kepatuhan pajak). *Scientax: Jurnal Kajian Ilmiah Perpajakan Indonesia*, 2(2), 160-178. <https://doi.org/10.52869/st.v2i2.166>
- [39] World Bank. (2020a). *Covid-19 revenue administration implications: Potential tax administration and customs measures to respond to the crisis*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34152>
- [40] World Bank. (2020b). *World Bank East Asia and Pacific economic update, October 2020: From containment to recovery*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34497>