

## PENGARUH COMPLIANCE RISK MANAGEMENT TERHADAP EFEKTIVITAS PEMERIKSAAN PAJAK (STUDI PADA 4 KANTOR PELAYANAN PAJAK DI KOTA BANDUNG)

Lubis Raka Bara'a<sup>1</sup>, Candradewini Candradewini<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

Email : <sup>1</sup>rakabrbl@gmail.com; <sup>2</sup>candradewini@unpad.ac.id

### ABSTRACT

The Directorate General of Taxes of the Republic of Indonesia as the domestic tax collecting authority, implements Compliance Risk Management to support the implementation of various tax administration functions, one of which is audit activities. This research was raised based on the problems of phenomena which indicate that tax audits at the Tax Service Office in Bandung City have not been carried out effectively, and there are still obstacles faced by tax auditors in implementing Compliance Risk Management which is basically intended to support various implementation of tax administration functions, including inspection activities. This study aims to determine and explain the effect of Compliance Risk Management on the effectiveness of tax audits at 4 Tax Service Offices in the city of Bandung. This study uses a quantitative approach with primary data collection techniques in the form of a survey. The survey was conducted on members of the taxpayer compliance committee who have direct contact with the implementation of audit activities, namely the Head of Tax Service Office, Head of Audit Section, and Functional Tax Inspectors at 4 Tax Service Offices in Bandung City. The analysis technique in this study was carried out by Structural Equation Modeling-Partial Least Square analysis. The results of this research show that Compliance Risk Management has a positive influence at a medium/moderate level on the effectiveness of tax audits at 4 Tax Service Offices in the city of Bandung.

**Keywords:** Compliance Risk Management; tax audit effectiveness; The Directorate General of Taxes

### ABSTRAK

Direktorat Jenderal Pajak Republik Indonesia selaku otoritas pemungut pajak dalam negeri, menerapkan *Compliance Risk Management* untuk menunjang pelaksanaan berbagai fungsi administrasi pajak, salah satunya dalam kegiatan pemeriksaan. Penelitian ini diangkat berdasarkan permasalahan dari adanya fenomena-fenomena yang mengindikasikan bahwa pemeriksaan pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Kota Bandung belum terlaksana secara efektif, serta masih adanya kendala-kendala yang dihadapi oleh pemeriksa pajak dalam penerapan *Compliance Risk Management* yang pada dasarnya ditujukan untuk menunjang berbagai pelaksanaan fungsi administrasi pajak, termasuk kegiatan pemeriksaan. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Compliance Risk Management* terhadap efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 Kantor Pelayanan Pajak di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data primer berupa survei. Survei dilakukan kepada anggota komite kepatuhan wajib pajak yang bersinggungan langsung dengan pelaksanaan kegiatan pemeriksaan, yakni Kepala Kantor Pelayanan Pajak, Kepala Seksi Pemeriksaan, dan Fungsional Pemeriksa Pajak pada 4 Kantor Pelayanan Pajak di Kota Bandung. Teknik analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Square*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Compliance Risk Management* memiliki pengaruh positif pada tingkat sedang/moderat terhadap efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 Kantor Pelayanan Pajak di Kota Bandung.

**Kata Kunci:** *Compliance Risk Management*; efektivitas pemeriksaan pajak; Direktorat Jenderal Pajak

## PENDAHULUAN

Reformasi perpajakan di Indonesia pertama kali dilakukan ditandai dengan dikeluarkannya sejumlah 5 undang-undang perpajakan baru, salah satunya, Undang-Undang (UU) no. 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP). Terbitnya sejumlah UU ini membawa satu perubahan mendasar yang cukup signifikan dampaknya terhadap mekanisme penyelenggaraan administrasi perpajakan di Indonesia secara holistik, yakni peralihan sistem pemungutan pajak ke *self-assessment system*.

Sejalan dengan cita-cita reformasi perpajakan, melalui penerapan *self-assessment system* diharapkan pelaksanaan administrasi perpajakan dapat terselenggara dengan lebih rapi, terkendali, sederhana, dan mudah untuk dipahami oleh WP (Pramudya et al. 2022). Namun, pemberlakuan sistem pemungutan ini tentunya menimbulkan beberapa konsekuensi baru yang harus dihadapi, dan salah satu yang mendapatkan sorotan terbesar, adalah isu yang berkaitan dengan timbulnya perilaku ketidakpatuhan (Saad, 2014). Besarnya kewenangan yang diberikan kepada WP membuat hal ini menjadi isu penting sebab kewenangan tersebut di sisi lain dapat menciptakan peluang bagi WP untuk menghindari kewajibannya (Prihandini, 2018).

Dalam *self-assessment system*, otoritas pajak juga diberikan kewenangan untuk menegakkan peraturan secara tegas sehingga memaksa WP untuk mematuhi peraturan perpajakan yang berlaku (Lemgruber et al. 2015:37). Salah satu bentuk utama dari upaya penegakan hukum dalam penyelenggaraan administrasi perpajakan adalah kegiatan pemeriksaan pajak (Kastlunger et al. 2009). Kegiatan pemeriksaan sebagai instrumen utama penegakan hukum, memegang peranan yang sangat penting dalam penyelenggaraan administrasi perpajakan, utamanya dalam membangun dan mempertahankan kepatuhan WP yang hasil akhirnya, juga akan meningkatkan sisi penerimaan pajak (Tobing et al. 2023).

Dalam Kirchler et al. (2008), pemeriksaan pajak adalah pemeriksaan terhadap laporan pajak perorangan atau badan oleh otoritas pajak dalam rangka memastikan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan perpajakan yang berlaku. Telah terdapat cukup banyak literatur yang

menunjukkan bahwa kegiatan pemeriksaan pajak memegang peranan vital dalam proses bisnis inti administrasi pajak. Salah satunya oleh Wickerson (1994), bahwa kegiatan pemeriksaan pajak sebagai upaya penegakan hukum tidak hanya memainkan dua jenis peran pencegahan, *specific deterrence* dan *general deterrence*, tetapi juga peran ketiga, yakni peningkatan kepatuhan yang lebih luas dengan mendorong terciptanya iklim di mana masyarakat bersedia untuk mematuhi undang-undang perpajakan secara sukarela (*voluntary compliance*).

Dalam upaya menangani fenomena ketidakpatuhan WP, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) melalui salah satu publikasinya pada tahun 2004 memperkenalkan sebuah *framework* manajemen risiko dalam basis kepatuhan pajak bernama *Compliance Risk Management* (CRM). Dalam publikasi tersebut, dijelaskan bahwa CRM merupakan suatu kerangka proses sistematis dalam mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko kepatuhan pajak yang dilakukan secara berulang untuk mendukung pengambilan keputusan dalam penegakan kepatuhan (OECD 2004). Lebih lanjut, penerapan CRM memungkinkan otoritas pajak untuk (Kusserow 2007; Ramakrishna 2015:175): a) mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan; b) mengukur probabilitas dan dampak risiko; c) merancang, menerapkan, dan melacak remediasi dan mitigasi untuk setiap risiko kepatuhan; d) memantau dan melaporkan area risiko yang teridentifikasi secara berkelanjutan dengan data *real-time*; dan e) terus mengidentifikasi risiko baru dan mendasarkan kembali kegiatan manajemen risiko untuk memastikan fokus yang diprioritaskan.

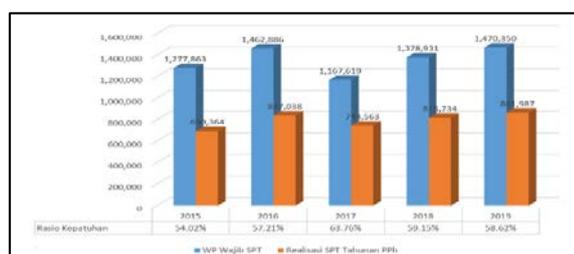
DJP merupakan satu di antara otoritas pajak negara yang mengadopsi *framework* CRM ini dalam proses bisnis administrasi perpajakannya. Hal ini mulai diberlakukan oleh DJP sejak tahun 2014 melalui terbitnya SE Dirjen Pajak no. SE-15/PJ/2014 tentang Penerapan *Risk Based Audit* Berdasarkan *Compliance Risk Management*. Dalam perjalanannya, amplifikasi terhadap implementasi CRM dalam proses bisnis DJP ini terus dilakukan dalam upaya mencapai tingkat pemanfaatan yang optimal. Hingga pada tahun 2019, melalui SE DJP no. SE-24/PJ/2019 tentang Implementasi *Compliance Risk Management* dalam Kegiatan Ekstensifikasi, Pengawasan, Pemeriksaan, dan Penagihan di

Direktorat Jenderal Pajak, pengembangan *tools* berupa *risk engine* mulai diterapkan untuk menunjang implementasi dari CRM, seiring dengan perluasan implementasinya pada sejumlah proses bisnis pelaksanaan fungsi di DJP.

Pengembangan CRM yang dilakukan oleh DJP dalam proses bisnisnya termasuk dalam fungsi pemeriksaan, didasari antara lain akan lemahnya sistem pendukung keputusan berbasis data, analisis berbasis data yang kurang optimal, alokasi sumber daya yang terbatas dan beban kerja yang tinggi, pemahaman yang rendah tentang perilaku kepatuhan WP, dan perlunya proses yang sistematis dalam mengidentifikasi risiko kepatuhan WP untuk memastikan bahwa penilaian kepatuhan WP dapat dilakukan secara lebih objektif, transparan, dan adil (Diamendia dan Setyowati 2021).

Meningkatkan kepatuhan merupakan satu dari dua tujuan utama yang disasar oleh kebijakan reformasi perpajakan di Indonesia, di samping meningkatkan penerimaan pajak. Gambar 1.1 menunjukkan tingkat kepatuhan formal WP di Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Jawa Barat I dalam rentang waktu 2015-2019. Tingkat kepatuhan formal WP di Kanwil DJP Jawa Barat I dalam rentang waktu 2015-2019 menunjukkan angka yang fluktuatif. Realisasi penyampaian SPT Tahunan PPh tertinggi dicatatkan pada tahun 2019. Sementara angka rasio kepatuhan formal tertinggi dicatatkan pada tahun 2017 dengan 63,70%, meskipun pada realisasi penyampaian SPT Tahunan PPh angkanya mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Capaian rasio kepatuhan formal WP berturut-turut pada rentang waktu ini juga masih berada di bawah target yang telah ditetapkan untuk Kanwil DJP Jawa Barat I yakni sebesar 67,50%. Fenomena ini menunjukkan bahwa masih terdapat *gap* yang cukup tinggi antara tujuan yang ingin dicapai dari penerapan *self-assessment system* dengan realisasi tingkat kepatuhan WP saat ini (Puspitasari, 2019).

Gambar 1.1 Rasio Kepatuhan Formal Wajib Pajak Kanwil DJP Jawa Barat I (2015-2019)



Sumber: Firdausy (2021:56) (diolah)

Secara struktural, Kanwil DJP Jawa Barat I membawahi sebanyak 19 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang tersebar di sejumlah kota/kabupaten di Jawa Barat. Kota Bandung merupakan wilayah dengan jumlah WP paling tinggi di antara kota/kabupaten lainnya dalam lingkup Kanwil DJP Jawa Barat I yang juga berimplikasi pada persebaran unit kerja berupa KPP yang lebih banyak di antara kota/kabupaten lain yakni sebanyak 6 KPP. Adapun 6 KPP tersebut terdiri dari KPP Madya Bandung, KPP Madya Dua Bandung, KPP Pratama Bandung Bojonagara, KPP Pratama Bandung Cibeunying, KPP Pratama Bandung Cicadas, dan KPP Pratama Bandung Tegallega. Berdasarkan tinjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu, diidentifikasi beberapa fenomena yang terjadi pada KPP di Kota Bandung yang mengindikasikan permasalahan dan melatarbelakangi penelitian ini:

#### 1. Pemeriksaan Pajak

Penelitian yang dilakukan oleh Waznach (2019) pada 5 KPP di Kota Bandung menemukan bahwa terdapat peningkatan jumlah Surat Ketetapan Pajak Kurang Bayar (SKPKB) yang diterbitkan pada tahun 2017 dari kegiatan pemeriksaan pajak. Adapun realisasi penerimaan pajak dari penerbitan SKPKB meningkat sebesar 41,20% dari Rp 176.154.963 pada tahun 2016, menjadi Rp 299.581.427 pada tahun 2017. Hal ini dapat mengindikasikan, bahwa upaya dalam meningkatkan kepatuhan WP di Kota Bandung melalui kegiatan pemeriksaan masih belum terlaksana secara efektif.

Fenomena lainnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra (2019) pada KPP Pratama Bandung Cibeunying, salah satunya mengungkapkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara maksud dari kegiatan pemeriksaan pajak yang dilakukan, dengan pemahaman dari WP yang disebabkan minimnya informasi yang diterima oleh WP. Hal ini menyebabkan masalah di mana seringkali timbul kecurigaan dan penoslakan dari WP ketika dilakukan peminjaman data WP untuk diperiksa. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amlika (2019) pada 4 KPP di Kota Bandung bahwa kegiatan pemeriksaan pajak perlu dilakukan secara lebih detail dan intensitas yang berkaitan dengan pemeriksaan langsung perlu ditingkatkan, agar kegiatan pemeriksaan dapat berlangsung secara efektif.

Permasalahan lain, diidentifikasi oleh Strada (2022) yang melakukan penelitian pada 4 KPP di Kota Bandung, bahwa isu penyalahgunaan kekuasaan oleh fiskus dalam hal ini bagian pemeriksaan pajak masih kerap kali terjadi. Hal-hal demikian dapat menjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan pemeriksaan pajak hingga berdampak pada rendahnya tingkat efektivitas program yang dihasilkan.

## 2. Penerapan CRM dalam kegiatan pemeriksaan pajak

Beberapa kendala masih kerap dihadapi oleh pemeriksa pajak dalam penerapan CRM di DJP, kendala-kendala tersebut antara lain (Kislina dan Wijaya 2023:56):

- Penyesuaian data variabel yang digunakan dalam model CRM dengan peraturan perpajakan yang sering berubah dan harus disesuaikan dengan peraturan yang berlaku saat ini.
- Penggolongan kuadran tingkat risiko kepatuhan WP belum cukup selaras dengan potensi WP tersebut.
- Data analisis risiko yang belum terintegrasi secara *real-time* untuk diinformasikan kepada WP.
- Model CRM yang digunakan hanya mengolah data hasil laporan WP secara kuantitatif, sehingga WP yang tidak melakukan kewajiban formal akan dikategorikan di kuadran X3Y3 (berisiko tinggi), namun belum tentu memiliki potensi penyetoran pajak yang signifikan.
- CRM dalam membandingkan data-data belum mempertimbangkan data eksternal karena data tersebut dipisahkan ke dalam data pemicu dan data penguji untuk ditindaklanjuti secara terpisah.

Dalam konteks administrasi perpajakan modern, kehadiran manajemen risiko menjadi satu hal yang sangat penting untuk menunjang dan meningkatkan efektivitas pemeriksaan pajak (Biber, 2010). Kislina dan Wijaya (2023:37) menyebut bahwa CRM secara penting diperlukan dalam melaksanakan kegiatan pemeriksaan pajak, terutama dalam pembuatan *audit plan* atau rencana pemeriksaan serta dalam pembuatan *audit program* agar pemeriksaan dapat berjalan efektif, efisien, serta dapat mencapai tujuannya.

Chalu dan Mzee (2018) dalam penelitiannya menggunakan dimensi dan indikator sebagai berikut untuk mengukur efektivitas pemeriksaan pajak:

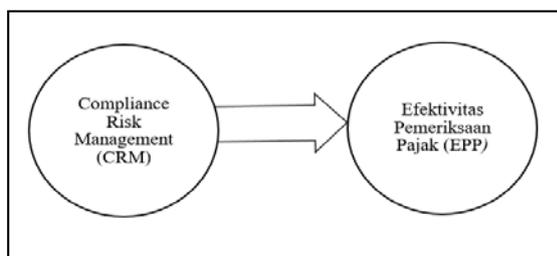
- 1) *Transparency*
  - *Transparent procedures*
  - *Minimized complaints number*
- 2) *Taxpayers' compliance*
  - *Promoted voluntary compliance*
  - *Declined tax evasion*
- 3) *Documentations and reports*
  - *Proper documentations*
  - *Clear reports*
  - *Concise reports*
  - *Well-presented reports*

Sedangkan dimensi dan indikator CRM yang diadopsi dari *framework* CRM oleh OECD (2004), terdiri dari:

- 1) *Operating context*
  - *Operating context understanding*
  - *Operating context monitoring*
- 2) *Risks identification, assessment, and prioritization*
  - *Data availability*
  - *Category-level risks*
  - *Probability measurement*
  - *Potential consequences measurement*
  - *Instrument adequacy measurement*
  - *Category-level risks prioritization*
- 3) *Compliance behavior analysis*
  - *Behavioral insights*
- 4) *Treatment strategies determination*
  - *Compliance behavior-based treatment strategies*
- 5) *Strategies planning and implementation*
  - *Risks priority treatment strategies*
  - *Cross-functional approach*
- 6) *Performance monitoring*
  - *Short-term performance monitoring*
  - *Short-term impacts monitoring*
- 7) *Compliance outcomes evaluation*
  - *Longer-term impacts analysis*

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh CRM terhadap efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 KPP di Kota Bandung, dan didasari dengan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis sebagai berikut:

Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran



H: *Compliance Risk Management* memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 Kantor Pelayanan Pajak di Kota Bandung.

**METODE**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana dilakukan pengujian hipotesis dengan meneliti hubungan kausalitas atau pengaruh dari CRM terhadap efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 KPP di Kota Bandung. Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah survei melalui pengajuan kuesioner tertutup berisikan 23 *item* pertanyaan dan/atau pernyataan kepada responden, dengan instrumen pengukuran berupa skala Likert yang terdiri dari 5 alternatif respons berskala ordinal.

Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Komite Kepatuhan WP yang bersinggungan secara langsung dengan pelaksanaan CRM fungsi pemeriksaan dan pemeriksaan pajak pada 4 KPP di Kota Bandung. Dalam hal ini, populasi berjumlah 91 orang yang terdiri dari Kepala KPP, Kepala Seksi Pemeriksaan, dan Fungsional Pemeriksa Pajak (FPP). Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *random sampling*. Dengan jumlah populasi 91 orang, *confidence level* 95% dan toleransi *margin of error* 10%, maka diestimasikan jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah sebanyak 47 orang. Dari proses pengumpulan data primer yang telah dilakukan, didapat jumlah responden dan besaran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 58 orang. Dengan *confidence level* 95%, maka *margin of error* diestimasikan sebesar 7,7%, dan jumlah ini telah memenuhi kriteria minimum jumlah sampel yang ditetapkan.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan algoritma *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dari perangkat lunak

*SmartPLS 4 for Windows*. Analisis SEM-PLS terdiri dari dua model, yakni model pengukuran dan model struktural. Model SEM-PLS yang dibangun dalam penelitian ini didasarkan pada kajian teoritis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, yang selanjutnya dipetakan ke dalam kerangka pemikiran. Model pengukuran SEM-PLS dalam penelitian ini terdiri dari 15 *item* indikator yang mengukur variabel laten CRM, dan 8 *item* indikator yang mengukur variabel laten EPP. Sedangkan pada model strukturalnya, menggambarkan jalur/hubungan dari variabel laten CRM terhadap variabel laten EPP. Pengolahan data dalam penelitian ini terdiri dari dua tahapan, pertama, asesmen terhadap model pengukuran, yang berkaitan dengan uji validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran, dan kedua, asesmen terhadap model struktural yang berkaitan dengan pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 1 Asesmen Model SEM-PLS

Jenis Uji	Parameter	Kriteria	Interpretasi Kualitatif
<b>Asesmen Model Pengukuran</b>			
Convergent Validity	Outer Loading (OL)	$OL \geq 0,60$	Valid
	Average Variance Extracted (AVE)	$AVE \geq 0,50$	Valid
Discriminant Validity	Heterotrait-Monotrait (HTMT)	$HTMT \leq 0,90$	Valid
Equivalence Reliability	Composite Reliability (CR)	$CR \geq 0,70$	Valid
<b>Asesmen Model Struktural</b>			
Kolinearitas	Variance Inflation Factor (VIF)	$VIF < 3$	Tidak terdapat masalah multikolinearitas

Explanatory Power	R-square	R-square > 0,02	Pengaruh rendah
		R-square > 0,13	Pengaruh sedang/moderat
		R-square > 0,26	Pengaruh tinggi
Predictive Relevance	Q-square	Q-square > 0	Terdapat predictive relevance
Hipotesis	Path coefficient p-value	Path coefficient > 0 dan p-value < 0,05	Hipotesis diterima
		Path coefficient ≤ 0 atau p-value ≥ 0,05	Hipotesis ditolak

Sumber: Chin (1998); Cohen (1988); Hair, et al. (2019)

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Penelitian**

**Asesmen Model Pengukuran**

Asesmen model pengukuran dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity* dari masing-masing variabel. *Convergent validity* diuji berdasarkan parameter nilai *outer loading* dari tiap-tiap indikator (variabel manifes) dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing variabel laten.

Tabel 2 Uji Validitas – Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	Kriteria Outer Loading	Hasil	Average Variance Extracted	Kriteria AVE	Hasil
----------	-----------	---------------	------------------------	-------	----------------------------	--------------	-------

C R M	CR M1	0,726	Outer Loading ≥ 0,60	Valid	0,529	AVE ≥ 0,50	Valid
	CR M2	0,672		Valid			
	CR M3	0,702		Valid			
	CR M4	0,777		Valid			
	CR M5	0,645		Valid			
	CR M6	0,598		Tidak Valid			
	CR M7	0,589		Tidak Valid			
	CR M8	0,791		Valid			
	CR M9	0,779		Valid			
	CR M10	0,761		Valid			
	CR M11	0,797		Valid			
	CR M12	0,794		Valid			
	CR M13	0,819		Valid			
	CR M14	0,737		Valid			
	CR M15	0,666		Valid			

EPP	EPP 1	0,666	Valid	0,469	Tidak Valid
	EPP 2	0,715	Valid		
	EPP 3	0,822	Valid		
	EPP 4	0,598	Tidak Valid		
	EPP 5	0,668	Valid		
	EPP 6	0,749	Valid		
	EPP 7	0,514	Tidak Valid		
	EPP 8	0,622	Valid		

Sumber: *SmartPLS 4 for Windows* (diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, didapat nilai *outer loading* dari indikator-indikator pada variabel CRM berada dalam rentang 0,589-0,819. Dari 15 indikator, terdapat 2 indikator yakni CRM6 dan CRM7 yang tidak memenuhi kriteria nilai *outer loading* sehingga kedua indikator ini dinyatakan tidak valid, sementara 13 indikator lainnya, memenuhi kriteria nilai *outer loading* sehingga indikator dinyatakan valid. Pada variabel EPP, nilai *outer loading* dari indikator-indikatornya berada dalam rentang 0,514-0,822. Dari 8 indikator pada variabel EPP, terdapat 2 indikator yakni EPP4 dan EPP7 yang tidak memenuhi kriteria nilai *outer loading* sehingga kedua indikator ini dinyatakan tidak valid, sedangkan 6 indikator lainnya, memenuhi kriteria tersebut sehingga indikator dinyatakan valid.

Dari parameter nilai AVE, dihasilkan nilai AVE masing-masing sebesar 0,529 dari variabel CRM dan 0,469 dari variabel EPP.

Berdasarkan kriteria *convergent validity*, Nilai AVE dari variabel CRM tersebut memenuhi kriteria, sehingga variabel EPP dinyatakan valid. Sedangkan dari variabel EPP, nilai AVE yang dihasilkan belum memenuhi kriteria *convergent validity* sehingga variabel EPP dinyatakan tidak valid.

Berdasarkan hasil tersebut, maka pengolahan data kembali dilakukan dengan mengeliminasi indikator-indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas dari model pengukuran, yakni indikator CRM6, CRM7, EPP4, dan EPP7. Meskipun variabel CRM telah memenuhi kriteria *convergent validity* dari parameter nilai AVE-nya, eliminasi dari model pengukuran tetap dilakukan terhadap indikator CRM6 dan CRM7 karena tidak memenuhi kriteria validitas dari parameter nilai *outer loading*.

Tabel 3 Uji Validitas – Convergent Validity 2

Variable	Indikator	Outer Loading	Kriteria Outer Loading	Hasil	Average Variance Extracted (AVE)	Kriteria AVE	Hasil
CRM	CRM1	0,739	Outer Loading $\geq$ 0,60	Valid	0,558	AVE $\geq$ 0,500	Valid
	CRM2	0,660		Valid			
	CRM3	0,716		Valid			
	CRM4	0,781		Valid			
	CRM5	0,617		Valid			
	CRM8	0,803		Valid			
	CRM9	0,786		Valid			

E P P	CR M1 0	0,7 72	0,51 6	V a l i d	V a l i d
	CR M1 1	0,7 97			
	CR M1 2	0,7 96			
	CR M1 3	0,8 13			
	CR M1 4	0,7 40			
	CR M1 5	0,6 61			
	EPP 1	0,6 86			
	EPP 2	0,7 58			
	EPP 3	0,8 30			
	EPP 5	0,6 47			
	EPP 6	0,7 14			
EPP 8	0,6 60				

Sumber: *SmartPLS 4 for Windows* (diolah)

Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang kembali dilakukan, didapati nilai *outer loading* dari indikator-indikator pada variabel CRM berada dalam rentang 0,617-0,813 dan menghasilkan nilai AVE 0,558. Sedangkan pada variabel CRM, didapati nilai *outer loading* dari indikator-indikatornya berada dalam rentang 0,647-0,830 dan menghasilkan nilai AVE 0,516. Dari parameter nilai *outer loading* dan AVE, tiap-tiap indikator (variabel manifes) maupun variabel laten CRM dan EPP dinyatakan valid berdasarkan *convergent validity*.

Selanjutnya, evaluasi model pengukuran dilakukan terhadap *discriminant validity*. *Discriminant validity* dari variabel laten diuji berdasarkan parameter nilai rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT).

Tabel 4 Uji Validitas – Discriminant Validity

	Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)	Kriteria Rasio HTMT	Hasil
EPP <-> CRM	0,440	0,900	Valid

Sumber: *SmartPLS 4 for Windows* (diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapat nilai rasio HTMT dari variabel laten CRM dan EPP sebesar 0,440. Dari parameter nilai rasio HTMT, kedua variabel ini dinyatakan valid berdasarkan *discriminant validity*.

Evaluasi model pengukuran selanjutnya dilakukan dengan menguji *equivalence reliability* dari masing-masing variabel. *Equivalence reliability* diuji berdasarkan parameter nilai *Composite Reliability* (CR) dari masing-masing variabel laten.

Tabel 5 Uji Reliabilitas – Equivalence Reliability

Variabel	Composite Reliability (CR)	Kriteria CR	Hasil
CRM	0,954	CR ≥ 0,70	Reliabel
EPP	0,846		Reliabel

Sumber: *SmartPLS 4 for Windows* (diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapat nilai CR masing-masing 0,954 dari variabel CRM dan 0,846 dari variabel EPP. Dari parameter nilai CR, instrumen pengukuran untuk kedua variabel ini dinyatakan reliabel berdasarkan *equivalence reliability*.

### Asesmen Model Struktural

Selanjutnya dilakukan analisis data yang berkaitan dengan *inner model* dari model persamaan struktural. Hasil dari analisis data dalam penelitian ini diuraikan dalam bentuk asesmen model struktural. Beberapa parameter nilai digunakan dalam asesmen model struktural yakni nilai *Variance Influence Factor* (VIF), *R-square*, *Q-square*, dan *Root Mean Square Error* (RMSE) yang dihasilkan dari *inner model*.

Asesmen model struktural yang pertama, dilakukan terhadap asumsi multikolinearitas dengan menggunakan parameter nilai *Variance*

*Influence Factor* (VIF) yang dihasilkan dari *inner model*. Nilai  $3 \geq VIF \geq 5$  mengindikasikan kemungkinan adanya masalah multikolinearitas di antara variabel. Nilai  $VIF < 3$  merupakan taraf ideal dan mengindikasikan tidak terdapat masalah multikolinearitas di antara variabel.

Tabel 6 Analisis Data – Variance Influence Factor (VIF)

<i>Inner Model</i>	<i>Variance Influence Factor (VIF)</i>
CRM --> EPP	1,000

Sumber: *SmartPLS 4 for Windows*

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapat nilai VIF yang dihasilkan dari *inner model* sebesar 1,000. Dari parameter nilai VIF, dinyatakan bahwa tidak terdapat multikolinearitas di antara variabel dalam model struktural.

Asesmen model struktural selanjutnya dilakukan terhadap tingkat kekuatan eksplanatori dan kekuatan prediksi variabel dependen/endogen dalam model struktural, dengan menggunakan parameter nilai *R-square* dan *Q-square* yang dihasilkan dari *inner model*. Nilai *R-square* berkisar dari 0 sampai 1, dengan nilai yang semakin tinggi menunjukkan kekuatan eksplanatori dalam model struktural yang semakin besar (*in-sample explanatory power*). Nilai *R-square* yang lebih besar dari 0,02, 0,13, dan 0,26 secara berurutan dapat diinterpretasikan bahwa variabel independen/eksogen memiliki kekuatan eksplanatori rendah, moderat/ sedang, dan tinggi terhadap variabel dependen/endogen dalam model struktural. Sedangkan nilai *Q-square*, secara umum harus bernilai lebih dari 0 untuk variabel endogen, yang menunjukkan adanya *predictive relevance* terhadap variabel endogen tersebut dalam model struktural (*in-sample predictive power*).

Tabel 7 Analisis Data – R-square dan Q-square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>Q-square</i>
EPP	0,227	0,158

Sumber: *SmartPLS 4 for Windows* (diolah)

Dari hasil pengolahan data, didapat nilai *R-square* dari variabel EPP sebesar 0,227. Dari nilai *R-square* ini dapat diinterpretasikan bahwa kekuatan eksplanatori dari variabel CRM terhadap variabel EPP dalam model struktural tergolong sedang/moderat. Adapun nilai *Q-square* yang dihasilkan oleh variabel

EPP sebesar 0,158. Dari nilai *Q-square* ini pula dapat diinterpretasikan bahwa terdapat *predictive relevance* terhadap variabel EPP dalam model struktural.

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan algoritma SEM-PLS. Dalam pengujian hipotesis ini digunakan parameter nilai *path coefficient* dan *p-value* yang dihasilkan dari *inner model* SEM-PLS. Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai *path coefficient*  $> 0$  dan *p-value*  $< 0,05$  dengan *confidence level* 95%.

Tabel 8 Uji Hipotesis

<i>Inner Model</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>P-value</i>
CRM --> EPP	0,477	0,000

Sumber: *SmartPLS 4 for Windows* (diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data, didapat nilai *path coefficient* yang dihasilkan dari *inner model* sebesar 0,477 dengan nilai *p-value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel CRM memiliki pengaruh positif terhadap variabel EPP. Dengan demikian dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

### Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, terdapat beberapa poin yang dapat ditarik ke dalam pembahasan dalam penelitian ini:

1. Ditinjau dari nilai *outer loading* dalam model pengukuran, indikator CRM13 (OL=813) dan CRM8 (OL=0,803) memiliki nilai *outer loading* paling tinggi di antara *item* indikator lainnya pada variabel CRM. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa secara reflektif, pelaksanaan CRM pada 4 KPP di Kota Bandung dicerminkan paling tinggi oleh indikator *short-term performance monitoring* dan *category-level risks prioritization*. Hal ini bersinggungan dengan apa yang dikemukakan oleh Kusserow (2007) dan Ramakrishna (2015:175) bahwa penerapan CRM di antaranya dapat memungkinkan organisasi untuk: (i) memantau dan melaporkan area risiko yang teridentifikasi secara berkelanjutan dengan data *real-time*; dan (ii) terus mengidentifikasi risiko baru dan

mendasarkan kembali kegiatan manajemen risiko untuk memastikan fokus yang diprioritaskan.

- a) Dalam kegiatan *short-term performance monitoring*, berdasarkan SE Dirjen Pajak no. SE-15/PJ/2018 tentang Kebijakan Pemeriksaan, Kepala KPP wajib melakukan *monitoring* atas penentuan WP yang telah dilakukan pemeriksaan rutin dan/atau pemeriksaan khusus berdasarkan DSPP, dan pemeriksaan khusus berdasarkan hasil analisis risiko dengan ruang lingkup pemeriksaan satu atau beberapa jenis pemungutan pajak.
  - b) Dalam kegiatan *category-level risks prioritization*, berdasarkan SE Dirjen Pajak no. SE-15/PJ/2018 tentang Kebijakan Pemeriksaan, Kepala KPP bersama dengan Komite Kepatuhan WP melakukan penyusunan peta kepatuhan atas WP yang terdaftar pada KPP berdasarkan Klasifikasi Lapangan Usaha (KLU)/sektor/subsektor/industri, letak geografis, Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), dan/atau fakta lapangan. Kepala KPP bersama dengan Komite Kepatuhan WP menentukan tingkat risiko kepatuhan dari tiap-tiap KLU/sektor/subsektor/industri atau pelaku usaha, berdasarkan hasil analisis terhadap signifikansi kontribusi KLU/sektor/subsektor/industri terhadap PDRB di wilayah kerja KPP, dan signifikansi kontribusi terhadap penerimaan perpajakan KPP atau fakta lapangan. Kepala KPP kemudian menentukan populasi WP yang akan menjadi DSP3 berdasarkan prioritas tingkat risiko kepatuhan WP yang telah digambarkan dan dianalisis dalam peta kepatuhan.
2. Pada variabel EPP, nilai *outer loading* tertinggi dalam model pengukuran dihasilkan oleh indikator EPP3 (OL=0,830). Ini menunjukkan bahwa efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 KPP di Kota Bandung direfleksikan paling tinggi oleh tingkat kepatuhan sukarela WP. Hal tersebut mendukung temuan oleh Wickerson (1994) bahwa kegiatan pemeriksaan pajak yang efektif

memiliki peran terhadap peningkatan kepatuhan yang lebih luas dengan membentuk suatu iklim di mana masyarakat bersedia untuk mematuhi peraturan perundang-undangan perpajakan dan memenuhi kewajiban perpajakannya secara sukarela (*voluntary compliance*). Melalui SE Dirjen Pajak no. SE-15/PJ/2018 tentang Kebijakan Pemeriksaan, DJP mengupayakan revitalisasi proses bisnis pemeriksaan yang ditujukan salah satunya untuk meningkatkan kepatuhan WP yang berkelanjutan. Revitalisasi proses bisnis pemeriksaan ini dilakukan antara lain dengan menerapkan analisis risiko kepatuhan/CRM melalui penyusunan peta kepatuhan dan DSP3, agar proses pemilihan WP yang diperiksa dapat dilakukan secara objektif, transparan, dan reliabel. Hal ini menurut Vissaro (2022:88) dapat mengarah pada terciptanya *cooperative compliance*, di mana kepatuhan sukarela dapat meningkat dan terjaga dengan baik karena terjalin hubungan berbasis kepercayaan dan kesetaraan antara otoritas pajak dan WP sebagai landasan untuk berkolaborasi dan membantu satu sama lain dalam mencapai tujuan mereka.

3. Berdasarkan parameter nilai *R-square* (0,227) dan *Q-square* (0,158) dalam model struktural, besarnya variasi dari variabel EPP yang dapat dijelaskan oleh variabel CRM berada pada tingkat sedang/moderat dan hal ini didukung dengan adanya *predictive relevance* terhadap variabel EPP dari model struktural yang dibangun. Hal ini menunjukkan bahwa CRM memiliki pengaruh pada tingkat sedang/moderat terhadap efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 KPP di Kota Bandung.

Berdasarkan parameter nilai *path coefficient* (0,477) dalam model struktural, variabel CRM memiliki pengaruh positif terhadap variabel EPP. Didukung dengan parameter nilai *p-value* (0,000), menunjukkan bahwa hasil tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, bahwa CRM memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 KPP di Kota Bandung. Hal ini sejalan apa dengan yang dikemukakan oleh OECD (2004) dalam publikasinya, serta temuan-

temuan yang didapat dari beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Biber (2010) dan Kislina dan Wijaya (2023) bahwa penerapan CRM dapat menunjang dan meningkatkan efektivitas kegiatan pemeriksaan pajak. Dalam SE Dirjen Pajak no. 15/PJ/2018 tentang Kebijakan Pemeriksaan, penerapan CRM merupakan salah satu bentuk revitalisasi proses bisnis pemeriksaan yang ditujukan antara lain untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pemeriksaan sehingga mampu meningkatkan kepatuhan WP yang berkelanjutan, mendorong pertumbuhan penerimaan pajak yang berkelanjutan, mencegah praktik penghindaran pajak, serta mencapai pemeriksaan yang efektif sesuai dengan tingkat risiko dan kepatuhan WP yang bersangkutan.

### SIMPULAN

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan penelitian pada bagian sebelumnya, penulis menarik beberapa poin simpulan sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan CRM pada 4 KPP di Kota Bandung dicerminkan paling tinggi oleh kegiatan *short-term performance monitoring* dan *category-level risks prioritization*. Sedangkan efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 KPP di Kota Bandung dicerminkan paling tinggi oleh tingkat kepatuhan sukarela WP (*voluntary compliance*).
- 2) Berkaitan dengan tujuan penelitian yang ditetapkan pada bagian sebelumnya, penelitian ini menemukan bahwa CRM memiliki pengaruh positif pada tingkat sedang/moderat terhadap efektivitas pemeriksaan pajak pada 4 KPP di Kota Bandung.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amlika, G. (2019). *Pengaruh Pengetahuan Pengusaha Kena Pajak dan Fiskus Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Pajak di Kota Bandung)*. Universitas Pasundan.
- Biber, E. (2010). *Revenue Administration: Taxpayer Audit — Development of Effective Plans*. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2010/tnm1003.pdf>
- Chalu, H., & Mzee, H. (2018). Determinants of Tax Audit Effectiveness in Tanzania. *Managerial Auditing Journal*, 33(1), 35–63. <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2016-1390>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (1st ed., pp. 295–336). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Diamendia, T., & Setyowati, M. S. (2021). Compliance Risk Management Implementation in Directorate General of Taxation Republic of Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 13(2), 89–96. <https://doi.org/10.23969/jrak.v13i2.4232>
- Firdausy, C. M. (2021). *Optimalisasi dan Penguatan Perpajakan Indonesia* (1st ed.). DKI Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Hampshire: Annabel Ainscow.
- Kastlunger, B., Kirchler, E., Mittone, L., & Pitters, J. (2009). Sequences of Audits, Tax Compliance, and Taxpaying Strategies. *Journal of Economic Psychology*, 30(3), 405–418. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2008.10.004>
- Kirchler, E., Hoelzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus Voluntary Tax Compliance: The “Slippery Slope” Framework. *Journal of Economic Psychology*, 29, 210–225. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.05.004>
- Kislina, D. A. M., & Wijaya, S. (2023). *Pemeriksaan Pajak: Penerapan Compliance Risk Management* (1st ed.). Tangerang Selatan: Guepedia.
- Kusserow, R. (2007). Enterprise Risk Management: The Next Evolutionary Step in Compliance. *Journal of Health Care Compliance*, 9(4), 55–56. <https://doi.org/10.1142/6732>
- Lemgruber, A., Masters, A. R., & Cleary, D. (2015). *Understanding Revenue Administration: an Initial Data Analysis Using the Revenue Administration Fiscal Information Tool* (1st ed.). Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/Dep>

- artmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2016/12/31/Understanding-Revenue-Administration-An-Initial-Data-Analysis-Using-the-Revenue-42951
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). *Compliance Risk Management: Managing and Improving Tax Compliance*. Retrieved from <https://www.oecd.org/tax/administration/33818656.pdf>
- Pramudya, A. H. P., Wibisono, A., & Mustafa, M. (2022). Self Assessment dalam Hukum Pajak. *Jurnal Sosial Sains*, 2(2), 361–374. <https://doi.org/10.36418/sosains.v2i2.340>
- Prihandini, W. (2018). The Optimum Level of Tax Compliance Based on Power of Authority and Trust in an Antagonistic Climate. *European Research Studies Journal*, 12(1), 362–373. <https://doi.org/10.35808/ersj/954>
- Puspitasari, D. (2019). The Impacts of Tax Examinations, Tax Sanctions and Tax Hostage (Gijzeling) on Taxpayers' Formal Compliance. *Jurnal Aplikasi Ekonomi Akuntansi Dan Bisnis*, 1(2), 143–152. <https://doi.org/10.35212/riset.v1i2.25>
- Putra, R. O. T. (2019). *Analisis Tindakan Penggelapan Pajak yang dipengaruhi oleh Self Assesment system dan Kualitas Pemeriksaan Pajak*. Universitas Komputer Indonesia.
- Ramakrishna, S. (2015). *Enterprise Compliance Risk Management: An Essential Toolkit for Banks and Financial Services* (1st ed.). <https://doi.org/10.1002/9781118638316>
- Saad, N. (2014). Tax Knowledge, Tax Complexity and Tax Compliance: Taxpayers' View. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109(1), 1069–1075. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.590>
- Strada, M. Della. (2022). *Pengaruh Self-Assessment System, Akuntabilitas Pelayanan Publik, dan Pemeriksaan Pajak terhadap Penerapan Pajak Pertambahan Nilai (Survey pada 4 Kantor Pelayanan Pajak di Kota Bandung)*. Universitas Pasundan.
- Tobing, A., Candradewini, & Munajat, M. D. E. (2023). Efektivitas Pemeriksaan Pajak pada Wajib Pajak Badan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat. *JANE (Jurnal Administrasi Negara)*, 15(1), 64–70. <https://doi.org/10.24198/jane.v15i1.41805>
- Vissaro, D. (2022). Developing a Cooperative Compliance Model for Developing Economies: Justification, Prerequisites, and Administrative Design. In N. Hendriyetty, C. Evans, C. J. Kim, & F. Taghizadeh-Hesary (Eds.), *Taxation in the Digital Economy: New Models in Asia and the Pacific* (1st ed., pp. 82–106). <https://doi.org/10.4324/9781003196020-6>
- Waznach, N. S. (2019). *Analisa Atas Realisasi Penerimaan Tax Amnesty Dan Kualitas Pemeriksaan Pajak Yang Mempengaruhi Realisasi Penerimaan Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Di Kota Bandung Yang Terdaftar Pada Kantor Wilayah DJP Jawa Barat I)*. Universitas Komputer Indonesia.
- Wickerson, J. (1994). The Changing Roles of Taxpayer Audit Programs: Some Recent Developments in the Australian Taxation Office. *Revenue Law Journal*, 4(2), 125–143. <https://doi.org/10.53300/001c.6570>

