

**REVOLUTIONIZING TAX COMPLIANCE:  
INTEGRATING BLOCKCHAIN, BIG DATA ANALYTICS,  
AND CAPABILITY MATURITY MODEL FOR ENHANCED  
COMPLIANCE RISK MANAGEMENT IN INDONESIA**

# **Revolutionizing Tax Compliance: Integrating Blockchain, Big Data Analytics, and Capability Maturity Model for Enhanced Compliance Risk Management in Indonesia**

## *Abstrak*

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi keefektifan Compliance Risk Management (CRM) DJP menggunakan Capability Maturity Model (CMM) serta menjelajahi integrasi Big Data Analytics (BDA) dan blockchain dalam CRM. Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman integrasi teknologi blockchain, BDA, dan CMM dalam CRM di DJP dalam meningkatkan pengelolaan risiko kepatuhan pajak dan mendukung transformasi digital administrasi perpajakan di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan Analisis Tematik. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur dengan informan kunci dari DJP, serta analisis dokumen yang dipublikasikan DJP terkait reformasi perpajakan dan Roadmap Pengembangan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (SIAP). Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa implementasi CRM di DJP berada dalam level 4 (Quantitatively Managed) dengan penilaian menggunakan CMM. CRM juga memberikan dampak positif dalam meningkatkan efisiensi pelayanan perpajakan, kepuasan wajib pajak, efektivitas komunikasi, peningkatan kepatuhan wajib pajak. Tantangan dalam implementasi CRM dengan mengintegrasikan BDA dan teknologi blockchain menjadi pendekatan penelitian ini sehingga menghasilkan kebaruan dalam konteks penelitian manajemen risiko kepatuhan pajak di Indonesia. Integrasi teknologi blockchain dan BDA dalam CRM memberikan transparansi, keamanan, dan keandalan dalam pemantauan transaksi pajak serta deteksi potensi risiko kepatuhan, serta memungkinkan analisis data pajak yang mendalam, mengidentifikasi pola perilaku wajib pajak, dan menganalisis faktor risiko sistemik.

**Keywords:** Capability Maturity Model, Compliance Risk Management, Big Data Analytic, Tax Audit

## ***Abstract***

*This research evaluates the effectiveness of Compliance Risk Management (CRM) in the Indonesian Tax Directorate General (DJP) using Capability Maturity Model (CMM) and explores the integration of Big Data Analytics (BDA) and blockchain in CRM. It contributes to enhancing tax compliance risk management and supporting the digital transformation of tax administration in Indonesia. The study employs a qualitative approach, conducting structured interviews and document analysis. Findings indicate that DJP's CRM implementation is at level 4 (Quantitatively Managed) based on CMM assessment. CRM positively impacts tax service efficiency, taxpayer satisfaction, communication effectiveness, and compliance. The research addresses challenges by integrating BDA and blockchain, offering transparency, security, and reliability in tax transaction monitoring, risk detection, and deep analysis of tax data and taxpayer behavior. The integration of these technologies in CRM holds potential for advancing tax compliance risk management. The study presents valuable insights for policymakers and practitioners seeking to leverage technology for effective tax administration and risk management. Overall, the research contributes to the literature on technology adoption and risk management in tax compliance, supporting the ongoing digital transformation of tax administration in Indonesia.*

**Keywords:** *Capability Maturity Model, Compliance Risk Management, Big Data Analytic, Tax Audit*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. Introduction**

Tuntutan efisiensi dan efektivitas dalam administrasi perpajakan semakin meningkat karena kompleksitas sistem perpajakan, volume data yang besar, dan perkembangan teknologi informasi. Otoritas pajak di berbagai negara memahami perlunya pendekatan yang sistematis dan terstruktur dalam mengelola risiko kepatuhan perpajakan. Compliance Risk Management (CRM) menjadi pendekatan utama yang digunakan oleh otoritas pajak untuk menghadapi tantangan ini. CRM merupakan proses sistematis yang membantu administrasi pajak dalam membuat keputusan tentang instrumen yang digunakan untuk mendorong kepatuhan dan mencegah ketidakpatuhan (Chooi, 2020). CRM memungkinkan otoritas pajak untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko kepatuhan perpajakan dengan lebih efektif. Pendekatan ini melibatkan penggunaan data dan informasi yang relevan untuk mengambil keputusan yang tepat dalam upaya meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak dan mencegah ketidakpatuhan. Tuntutan efisiensi dan efektivitas dalam administrasi perpajakan semakin penting, sehingga Compliance Risk Management (CRM) menjadi pendekatan utama yang digunakan oleh otoritas pajak (Fiscalis Risk Management Platform, 2010).

Dengan menerapkan CRM, otoritas pajak dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, memprioritaskan tindakan penegakan yang lebih efektif, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam administrasi perpajakan. CRM juga memungkinkan otoritas pajak untuk memantau dan mengevaluasi risiko kepatuhan secara terus-menerus, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan dengan cepat. Penggunaan CRM juga berkontribusi pada peningkatan keadilan dan kepercayaan dalam sistem perpajakan, karena otoritas pajak dapat mengelola risiko kepatuhan secara lebih objektif dan proporsional. Selain itu, CRM membantu dalam mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang pola perilaku wajib pajak dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan, sehingga strategi dan kebijakan yang lebih efektif dapat dirancang. Dalam era digital, CRM juga mendukung

transformasi digital dalam administrasi perpajakan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan big data analytics. Penggunaan teknologi ini memungkinkan pengumpulan, analisis, dan penggunaan data secara lebih efisien, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang risiko kepatuhan perpajakan.

CRM memiliki peran penting mengingat keterbatasan sumber daya dalam administrasi perpajakan (ADB, 2022). Keterbatasan sumber daya ini memaksa otoritas pajak untuk memprioritaskan dan fokus pada risiko kepatuhan tertentu, sehingga tindakan korektif dan penegakan hukum dapat diminimalkan (Betts, 2022). Keterbatasan sumber daya dapat mencakup berbagai aspek, seperti keterbatasan personel, anggaran, teknologi, dan infrastruktur. Keterbatasan ini dapat mempengaruhi kemampuan otoritas pajak dalam mengelola risiko kepatuhan secara menyeluruh. CRM hadir sebagai pendekatan yang dapat membantu mengatasi keterbatasan ini. Dengan adanya CRM, otoritas pajak dapat melakukan identifikasi risiko kepatuhan yang paling signifikan dan berpotensi menyebabkan kerugian pajak yang besar. Dengan memprioritaskan fokus dan sumber daya pada risiko-risiko ini, tindakan korektif dan penegakan hukum dapat diminimalkan atau bahkan dihindari. CRM membantu dalam mengidentifikasi langkah-langkah pencegahan yang efektif dan mengarahkan sumber daya dengan lebih efisien untuk mengatasi risiko kepatuhan tersebut. Dalam hal ini, CRM dapat membantu otoritas pajak dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas, sehingga mereka dapat memastikan bahwa upaya kepatuhan difokuskan pada area yang paling penting dan memberikan hasil yang maksimal. Dengan mengadopsi pendekatan proaktif dan preventif melalui CRM, otoritas pajak dapat mengurangi kebutuhan akan tindakan korektif yang lebih mahal dan kompleks, serta meningkatkan efektivitas administrasi perpajakan secara keseluruhan.

Pendekatan CRM melibatkan pemilihan kasus audit pajak berbasis risiko serta pendekatan holistik dalam mengelola risiko kepatuhan pajak secara sistemik (Chooi, 2020). Dalam pendekatan CRM, pemilihan kasus audit pajak dilakukan berdasarkan risiko kepatuhan yang diidentifikasi. Dengan menggunakan pendekatan berbasis risiko, otoritas perpajakan dapat memprioritaskan

penyelesaian kasus-kasus yang memiliki risiko kepatuhan yang lebih tinggi. Hal ini memungkinkan penggunaan sumber daya audit yang terbatas secara lebih efisien dan efektif, sehingga penegakan hukum dan tindakan korektif dapat ditujukan pada kasus-kasus yang memiliki potensi dampak yang lebih signifikan terhadap kepatuhan perpajakan. Selain itu, pendekatan CRM juga melibatkan pendekatan holistik dalam mengelola risiko kepatuhan pajak secara sistemik. Dalam hal ini, CRM melihat kepatuhan perpajakan sebagai sebuah sistem yang kompleks, yang melibatkan berbagai faktor dan elemen yang saling terkait. CRM membantu otoritas perpajakan dalam mengembangkan pemahaman yang lebih luas tentang masalah kepatuhan wajib pajak, melalui analisis dan evaluasi yang holistik. Dengan melihat masalah kepatuhan secara menyeluruh, otoritas perpajakan dapat merancang strategi dan tindakan yang lebih efektif dalam mengelola risiko kepatuhan secara keseluruhan.

Selain itu, CRM membantu otoritas perpajakan dalam meningkatkan keadilan dan kepercayaan dalam sistem perpajakan, pengembangan pandangan otoritas pajak tentang masalah kepatuhan wajib pajak, dan penggunaan sumber daya administrasi perpajakan yang terbatas secara efektif untuk risiko tertinggi (Betts, 2022). Selain manfaat operasional, penggunaan CRM juga memberikan dampak yang lebih luas terhadap sistem perpajakan secara keseluruhan. CRM membantu meningkatkan keadilan dan kepercayaan dalam sistem perpajakan dengan memastikan bahwa tindakan penegakan hukum dan korektif ditujukan secara proporsional kepada pelanggaran dan risiko kepatuhan yang lebih tinggi. Hal ini memberikan kepercayaan kepada wajib pajak bahwa sistem perpajakan beroperasi dengan adil dan transparan. Dalam hal penggunaan sumber daya administrasi perpajakan yang terbatas, CRM memungkinkan otoritas perpajakan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif, terutama untuk risiko tertinggi. Dengan identifikasi dan penanganan yang tepat terhadap risiko kepatuhan yang paling signifikan, otoritas perpajakan dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam upaya kepatuhan.

Namun, implementasi CRM menghadapi tantangan seperti peningkatan kapabilitas dan kesiapan dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan secara

efektif dan efisien, keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi, serta kompleksitas peraturan perpajakan (Yuliati et al., 2021). Implementasi CRM dalam administrasi perpajakan menghadapi beberapa tantangan yang perlu diatasi. Pertama, peningkatan kapabilitas dan kesiapan dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan secara efektif dan efisien menjadi salah satu tantangan utama. Dalam hal ini, otoritas perpajakan perlu terus meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko kepatuhan dengan tepat. Hal ini melibatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang kompeten dalam bidang kepatuhan perpajakan serta pemanfaatan teknologi yang tepat guna untuk mendukung proses tersebut. Selanjutnya, keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi juga menjadi tantangan yang dihadapi dalam implementasi CRM. Administrasi perpajakan perlu mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk mendukung pengelolaan risiko kepatuhan, termasuk personel yang terlatih dan sistem teknologi yang memadai. Dalam mengatasi tantangan ini, penting untuk mengidentifikasi prioritas dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia agar dapat mengatasi risiko kepatuhan yang paling signifikan dengan efektif. Kompleksitas peraturan perpajakan juga menjadi tantangan dalam implementasi CRM. Peraturan perpajakan yang kompleks dan beragam membutuhkan pemahaman yang mendalam dan kepatuhan yang cermat. Dalam hal ini, otoritas perpajakan perlu memastikan pemahaman yang jelas dan komunikasi yang efektif tentang peraturan perpajakan kepada wajib pajak. Selain itu, penggunaan teknologi dan alat analitik yang canggih dapat membantu dalam memahami dan mengelola kompleksitas peraturan perpajakan secara lebih efisien.

Penelitian oleh Prasetya et al. (2021) menunjukkan bahwa penerapan CRM dapat meningkatkan kepatuhan perpajakan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan penerimaan pajak. Hal ini menegaskan pentingnya CRM dalam mendukung administrasi perpajakan yang efektif dan efisien. Meskipun tantangan yang dihadapi perlu diatasi, CRM tetap menjadi elemen penting dalam administrasi perpajakan modern untuk mengoptimalkan kepatuhan wajib pajak dan meningkatkan penerimaan pajak secara berkelanjutan.

Dalam konteks digitalisasi yang semakin kompleks, pengelolaan dan analisis big data menjadi tantangan yang signifikan bagi pengambil keputusan. Analitik data memainkan peran penting dalam memberikan nilai tambah melalui identifikasi dan pemantauan risiko dengan cara yang efisien. Mitchell dan Osborne (2017) dan Chen dan Zhang (2019) menyoroti pentingnya analitik data dalam menghadapi tuntutan digitalisasi yang semakin kompleks. Keterampilan analitik data memungkinkan pengambil keputusan untuk memperluas dan memperdalam peraturan perpajakan dengan menggunakan data yang tersedia. Dengan menggunakan teknik analisis yang canggih, evaluasi yang lebih baik terhadap populasi wajib pajak dapat dilakukan. Selain itu, analitik data juga memungkinkan pemodelan risiko yang lebih baik dan membantu dalam menentukan faktor risiko sistemik yang dapat memengaruhi kepatuhan perpajakan. Birch dan Kinnear (2018) serta Wen et al. (2020) menekankan pentingnya penggunaan analitik data untuk mengidentifikasi faktor risiko yang signifikan dan merancang upaya perbaikan yang tepat. Dengan memanfaatkan analitik data, otoritas perpajakan dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang perilaku wajib pajak, mengidentifikasi pola-pola kepatuhan atau pelanggaran, dan mengarahkan sumber daya dengan lebih efisien dan efektif. Dalam menghadapi lingkungan perpajakan yang kompleks dan dinamis, analitik data membantu pengambil keputusan untuk menghadapi tantangan tersebut dengan pemahaman yang lebih baik dan memastikan kepatuhan perpajakan yang optimal.

Namun, penerapan analitik data bukanlah hal yang mudah. Beberapa tantangan termasuk proses normalisasi data, investasi awal yang diperlukan untuk program analitik, kebutuhan SDM yang memadai baik dalam kualitas maupun kuantitas, tata kelola data berkelanjutan, dan adaptasi terhadap peraturan yang berkembang (Mitchell & Osborne, 2017; Bhattarai et al., 2020). Seluruh faktor ini mengharuskan penanaman investasi yang signifikan (Mitchell & Osborne, 2017; Upadhyay et al., 2021).

Penerapan analitik data dalam konteks perpajakan tidak datang tanpa tantangan. Beberapa tantangan yang dihadapi meliputi proses normalisasi data yang kompleks, investasi awal yang diperlukan untuk mengembangkan dan

mengimplementasikan program analitik, kebutuhan akan sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kuantitas yang memadai, serta tata kelola data yang berkelanjutan. Selain itu, adaptasi terhadap peraturan yang terus berkembang juga merupakan tantangan yang harus diatasi. Proses normalisasi data merupakan langkah penting dalam mengelola data perpajakan yang kompleks. Data perpajakan yang diperoleh dari berbagai sumber perlu diolah dan dinormalisasi sehingga dapat digunakan dalam analisis yang akurat dan bermakna. Proses ini dapat memakan waktu dan memerlukan keahlian khusus dalam mengelola data.

Investasi awal yang signifikan juga diperlukan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program analitik data. Ini meliputi investasi dalam infrastruktur teknologi, perangkat lunak analitik, dan kemampuan analitik yang memadai. Selain itu, pengembangan tim SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam analitik data juga merupakan bagian penting dari investasi ini. Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, baik dalam kualitas maupun kuantitas, juga menjadi tantangan. Dibutuhkan tim yang terlatih dan terampil dalam menganalisis data perpajakan yang kompleks, mengelola infrastruktur analitik, dan menginterpretasikan hasil analisis secara efektif. Tata kelola data yang berkelanjutan juga menjadi tantangan dalam penerapan analitik data. Penting untuk memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas terkait pengumpulan, penyimpanan, penggunaan, dan keamanan data perpajakan. Selain itu, kepatuhan terhadap peraturan privasi dan perlindungan data juga harus dijamin. Terakhir, adaptasi terhadap peraturan yang berkembang juga merupakan tantangan dalam menggunakan analitik data dalam konteks perpajakan. Peraturan perpajakan terus berubah dan berkembang, sehingga organisasi perlu memastikan bahwa penggunaan analitik data tetap mematuhi peraturan yang berlaku dan memperbarui strategi dan proses sesuai dengan perubahan tersebut. Dalam menghadapi tantangan-tantangan ini, organisasi perlu melakukan investasi yang signifikan baik dalam hal sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, maupun pembaruan kebijakan dan prosedur. Namun, dengan penanaman investasi yang tepat, penerapan analitik data dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam

mengelola risiko kepatuhan perpajakan dan memperoleh wawasan yang lebih mendalam dalam administrasi perpajakan.

Manajemen risiko data menjadi aspek krusial dalam menjaga integritas dan keberlanjutan bisnis. Risiko dapat muncul dalam bentuk kebocoran data, pelanggaran privasi, atau kehilangan data, yang semuanya dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi (Feng et al., 2021). Manajemen risiko data merupakan aspek krusial dalam menjaga integritas dan keberlanjutan bisnis dalam era digital yang semakin kompleks. Organisasi dihadapkan pada berbagai risiko terkait data yang dapat mengancam kelangsungan hidup. Salah satu risiko yang sering dihadapi adalah kebocoran data. Kebocoran data dapat terjadi akibat serangan siber, kegagalan keamanan sistem, atau kesalahan manusia. Ketika data yang sensitif atau rahasia diakses oleh pihak yang tidak berwenang, dapat menyebabkan kerugian finansial, kerusakan reputasi, dan pelanggaran privasi yang signifikan. Selain itu, pelanggaran privasi juga merupakan risiko yang perlu dikelola dengan baik. Organisasi harus memastikan bahwa data pribadi yang mereka miliki dilindungi dengan tepat sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku. Pelanggaran privasi dapat mengakibatkan sanksi hukum, kehilangan kepercayaan pelanggan, dan kerugian finansial yang serius. Risiko kehilangan data juga menjadi perhatian dalam manajemen risiko data. Kehilangan data dapat terjadi akibat kegagalan perangkat keras atau perangkat lunak, bencana alam, atau tindakan yang tidak disengaja. Jika data yang penting hilang tanpa ada cadangan yang memadai, dapat menyebabkan kerugian yang tidak dapat dipulihkan, terutama jika data tersebut berhubungan dengan operasional bisnis atau informasi klien.

Organisasi dengan program manajemen risiko data yang matang cenderung memiliki kinerja bisnis yang lebih baik dan lebih siap menghadapi risiko terkait data (IBM Institute for Business Value, 2019). Organisasi yang memiliki program manajemen risiko data yang matang dapat memperoleh berbagai manfaat dan memiliki kinerja bisnis yang lebih baik. Dengan memperhatikan dan mengelola risiko terkait data dengan baik, organisasi dapat menjadi lebih siap menghadapi ancaman dan gangguan yang terkait dengan keamanan data. Manajemen risiko data melibatkan proses identifikasi risiko, penilaian risiko, pengembangan strategi

mitigasi risiko, dan pengawasan serta pengendalian risiko (Peltier, 2020). Manajemen risiko data melibatkan serangkaian langkah yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko terkait data dengan efektif. Proses ini meliputi identifikasi risiko, di mana organisasi mengidentifikasi dan memahami potensi ancaman atau kelemahan yang dapat membahayakan keamanan data mereka. Selanjutnya, penilaian risiko dilakukan untuk mengevaluasi dampak dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Setelah risiko teridentifikasi dan dievaluasi, organisasi perlu mengembangkan strategi mitigasi risiko yang efektif. Hal ini melibatkan pengembangan tindakan pencegahan dan perlindungan yang sesuai untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko, serta meminimalkan dampaknya jika risiko tersebut terjadi. Pengawasan dan pengendalian risiko juga penting untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang telah ditetapkan efektif dan risiko terkelola dengan baik.

Pada tahap implementasi manajemen risiko data, organisasi dapat memanfaatkan framework yang terstandarisasi sebagai panduan dan referensi. ISO/IEC 27005 adalah standar internasional yang memberikan panduan untuk manajemen risiko keamanan informasi. Framework ini membantu organisasi dalam merencanakan, melaksanakan, memantau, dan meningkatkan manajemen risiko keamanan informasi. Selain itu, NIST Cybersecurity Framework juga dapat digunakan sebagai acuan untuk mengelola risiko keamanan informasi dan melindungi data. Framework ini membantu organisasi dalam mengembangkan strategi yang komprehensif untuk mengurangi risiko dan meningkatkan kemampuan menghadapi ancaman siber. Dengan menerapkan program manajemen risiko data yang matang dan menggunakan framework yang terstandarisasi, organisasi dapat memperoleh manfaat seperti pengurangan risiko, peningkatan keamanan data, kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan. Selain itu, manajemen risiko data yang efektif juga dapat membantu organisasi mengoptimalkan kinerja bisnis mereka dan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan kompleks.

Namun, seperti halnya analitik data, manajemen risiko data juga menghadapi tantangan, termasuk kompleksitas regulasi, keterbatasan sumber daya manusia dan

teknologi, dan kecepatan perubahan teknologi dan ancaman keamanan data yang terus berkembang (Gartner, 2021). Dalam konteks manajemen risiko data, terdapat sejumlah tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi. Tantangan-tantangan ini mencakup kompleksitas regulasi, keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi, serta kecepatan perubahan teknologi dan ancaman keamanan data yang terus berkembang. Kompleksitas regulasi menjadi salah satu tantangan utama dalam manajemen risiko data. Organisasi perlu memahami dan mematuhi berbagai regulasi terkait privasi, keamanan data, dan perlindungan konsumen yang berlaku di wilayah operasional mereka. Tuntutan peraturan yang semakin ketat dan kompleks mengharuskan organisasi untuk mengikuti berbagai kebijakan, standar, dan prosedur yang ditetapkan. Menerapkan dan mematuhi regulasi ini dapat melibatkan biaya, waktu, dan sumber daya yang signifikan. Keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi juga menjadi tantangan dalam manajemen risiko data. Organisasi memerlukan tim yang terlatih dan berkualitas dalam bidang keamanan informasi dan manajemen risiko data. Namun, sulitnya menemukan dan mempertahankan tenaga ahli yang kompeten dalam hal ini menjadi kendala bagi banyak organisasi. Selain itu, organisasi juga harus menginvestasikan sumber daya dalam infrastruktur teknologi yang diperlukan untuk mengelola dan melindungi data dengan efektif. Kecepatan perubahan teknologi dan ancaman keamanan data yang terus berkembang juga merupakan tantangan yang signifikan. Teknologi terus berevolusi, dan organisasi harus beradaptasi dengan perubahan tersebut. Selain itu, ancaman terhadap keamanan data juga semakin kompleks dan canggih. Organisasi perlu terus memperbarui strategi dan taktik mereka dalam menghadapi ancaman keamanan yang baru dan semakin rumit. Meskipun menghadapi tantangan tersebut, manajemen risiko data tetap penting dalam menjaga integritas, kerahasiaan, dan ketersediaan data organisasi. Dengan mengenali tantangan dan mengambil langkah-langkah yang tepat, organisasi dapat mengatasi hambatan-hambatan tersebut dan membangun program manajemen risiko data yang efektif. Hal ini akan membantu organisasi dalam melindungi data mereka, mematuhi regulasi yang berlaku, mengurangi risiko, dan membangun kepercayaan dengan para pemangku kepentingan.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang holistik dan terintegrasi dalam penanganan analitik data dan manajemen risiko data guna menjaga keberlanjutan dan peningkatan kinerja organisasi (Verizon, 2021). Dalam menghadapi tantangan yang kompleks dalam analitik data dan manajemen risiko data, penting bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang holistik dan terintegrasi. Pendekatan ini memastikan bahwa analitik data dan manajemen risiko data saling mendukung dan berperan dalam menjaga keberlanjutan dan peningkatan kinerja organisasi. Pendekatan holistik dalam analitik data mengharuskan organisasi untuk melihat data sebagai aset yang bernilai dan mengintegrasikannya ke dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Data yang dikumpulkan dan dianalisis secara menyeluruh dapat memberikan wawasan yang berharga bagi organisasi, membantu mengidentifikasi peluang, mengoptimalkan operasi, dan menghadapi tantangan yang muncul. Dengan mengadopsi pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan data serta mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.

Selain itu, pendekatan terintegrasi dalam manajemen risiko data melibatkan pengintegrasian kegiatan identifikasi, penilaian, pengendalian, dan pengawasan risiko secara menyeluruh. Ini mencakup pemahaman yang komprehensif terhadap risiko yang terkait dengan data, mengidentifikasi sumber risiko, mengevaluasi dampaknya, mengembangkan strategi mitigasi, dan memonitor dan melaporkan risiko secara terus-menerus. Dengan pendekatan terintegrasi, organisasi dapat mengelola risiko data secara efektif, mencegah kerugian yang mungkin timbul, dan menjaga kepercayaan dari para pemangku kepentingan. Melalui pendekatan holistik dan terintegrasi, organisasi dapat memperoleh manfaat yang signifikan. Mereka dapat meningkatkan pemahaman dan pengambilan keputusan berdasarkan analitik data yang kuat, serta mengidentifikasi dan mengelola risiko yang terkait dengan data dengan lebih baik. Hal ini akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnis, meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan menghasilkan keunggulan kompetitif. Dalam era di mana data memiliki peran sentral dalam pengambilan keputusan dan operasi bisnis, pendekatan holistik dan terintegrasi dalam analitik data dan manajemen risiko data menjadi semakin penting.

Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini dapat mengoptimalkan penggunaan data, mengelola risiko dengan lebih baik, dan mencapai keberlanjutan serta peningkatan kinerja jangka panjang.

Implementasi Big Data Analytics (BDA) dalam organisasi adalah kebutuhan akan manajemen data yang efektif. Manajemen data yang baik melibatkan pengumpulan, penyimpanan, integrasi, dan pemeliharaan data yang akurat dan terstruktur (Fan & Bifet, 2012). Implementasi Big Data Analytics (BDA) dalam organisasi membutuhkan manajemen data yang efektif. Manajemen data yang baik merupakan aspek kritis dalam memastikan bahwa data yang digunakan dalam analitik memiliki kualitas yang tinggi dan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi organisasi. Manajemen data yang baik melibatkan pengumpulan data yang tepat. Organisasi perlu memahami kebutuhan mereka dan mengidentifikasi sumber data yang relevan untuk tujuan analitik. Proses pengumpulan data harus dilakukan dengan hati-hati dan memastikan data yang diperoleh akurat, lengkap, dan relevan dengan analisis yang akan dilakukan. Manajemen data yang efektif melibatkan penyimpanan data yang terstruktur. Data harus disimpan dalam format yang dapat diakses dan dikelola dengan mudah. Organisasi perlu mempertimbangkan pilihan penyimpanan yang sesuai dengan volume dan jenis data yang mereka miliki, seperti penyimpanan on-premises atau menggunakan layanan cloud. Keamanan data juga harus menjadi perhatian utama dalam penyimpanan data, dengan menerapkan langkah-langkah perlindungan yang tepat untuk mencegah akses tidak sah. Integrasi data juga menjadi elemen penting dalam manajemen data yang baik. Data yang berasal dari berbagai sumber perlu diintegrasikan sehingga dapat digunakan secara holistik. Proses integrasi data harus memastikan konsistensi, integritas, dan interoperabilitas data antara sistem dan platform yang berbeda. Manajemen data yang efektif melibatkan pemeliharaan data yang akurat. Data perlu diperbarui secara teratur, diperiksa kualitasnya, dan dikelola dengan baik agar tetap relevan dan bermanfaat. Upaya pemeliharaan data mencakup pemantauan, pemulihan data yang hilang atau rusak, serta penerapan kebijakan dan prosedur yang memastikan data tetap aman. Dengan menerapkan manajemen data yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa data yang

digunakan dalam analitik memiliki kualitas yang tinggi dan dapat diandalkan. Ini akan membantu dalam menghasilkan wawasan yang akurat dan dapat diandalkan melalui Big Data Analytics (BDA), yang pada gilirannya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang informasional dan strategis.

Pentingnya manajemen data yang efektif dalam implementasi BDA adalah untuk memastikan data yang digunakan dalam proses analitik berkualitas tinggi, konsisten, dan dapat diandalkan. Selain itu, penting juga untuk memperhatikan aspek regulasi dan kepatuhan dalam pengolahan data menggunakan BDA. Penerapan BDA sering kali melibatkan penggunaan data yang bersifat pribadi atau sensitif. Oleh karena itu, organisasi perlu mematuhi kebijakan privasi data dan peraturan perlindungan data yang berlaku, seperti General Data Protection Regulation (GDPR) di Uni Eropa atau Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia (Gürsoy et al., 2020).

Pentingnya manajemen data yang efektif dalam implementasi Big Data Analytics (BDA) tidak hanya berkaitan dengan kualitas data, tetapi juga dengan aspek regulasi dan kepatuhan dalam pengolahan data. Saat menggunakan BDA, organisasi sering kali menggunakan data yang bersifat pribadi atau sensitif, sehingga harus memperhatikan kebijakan privasi data dan peraturan perlindungan data yang berlaku. Salah satu peraturan yang signifikan adalah General Data Protection Regulation (GDPR) di Uni Eropa. GDPR menetapkan standar yang ketat terkait perlindungan data pribadi, termasuk pengumpulan, penggunaan, penyimpanan, dan penghapusan data. Organisasi yang beroperasi di negara-negara anggota Uni Eropa harus mematuhi persyaratan GDPR dan melindungi privasi data pengguna dengan cara yang transparan, aman, dan adil.

Di Indonesia, terdapat Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) yang juga mengatur perlindungan data pribadi. UU PDP mengharuskan organisasi untuk memperoleh persetujuan dari pemilik data sebelum mengumpulkan, menggunakan, atau mengungkapkan data pribadi mereka. Selain itu, undang-undang ini menetapkan kewajiban bagi organisasi untuk melindungi data pribadi dari akses tidak sah, penggunaan yang tidak sah, dan kebocoran data.

Penerapan BDA dalam kaitannya dengan data pribadi juga membutuhkan pemikiran yang cermat tentang etika penggunaan data. Organisasi harus mempertimbangkan aspek etis dalam penggunaan dan analisis data, termasuk menjaga kerahasiaan dan anonimitas data yang digunakan. Prinsip-prinsip seperti anonimitas, transparansi, akuntabilitas, dan penggunaan data hanya untuk tujuan yang sah perlu diterapkan secara konsisten. Dengan memperhatikan aspek regulasi dan kepatuhan dalam pengolahan data menggunakan BDA, organisasi dapat menjaga kepercayaan pengguna dan meminimalkan risiko hukum yang dapat timbul akibat pelanggaran privasi data. Dalam mengimplementasikan BDA, organisasi perlu mengadopsi kebijakan dan prosedur yang sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta melibatkan ahli hukum atau profesional kepatuhan data untuk memberikan panduan yang tepat.

Kepatuhan terhadap regulasi ini tidak hanya diperlukan untuk melindungi privasi individu, tetapi juga untuk menghindari risiko hukum dan reputasi bagi organisasi. Dalam konteks ini, upaya untuk meningkatkan pemahaman tentang manajemen data yang efektif dan kepatuhan regulasi menjadi krusial bagi organisasi yang mengimplementasikan BDA. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, organisasi dapat mengoptimalkan potensi BDA dalam menghasilkan wawasan berharga dan mengambil keputusan yang lebih baik, sambil memastikan perlindungan data yang memadai dan mematuhi regulasi yang berlaku.

Dalam pengembangan Big Data Analytics (BDA), integrasi dengan Compliance Risk Management (CRM) memegang peran yang penting. CRM memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola data pelanggan dengan tujuan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang perilaku dan preferensi wajib pajak serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik (Chen et al., 2021). Dalam konteks perpajakan, integrasi BDA dengan CRM memungkinkan otoritas pajak untuk memperoleh wawasan yang lebih akurat dan terperinci tentang perilaku dan pola kepatuhan wajib pajak. Data yang dikumpulkan melalui CRM, seperti riwayat transaksi, preferensi pembayaran, atau komunikasi dengan wajib pajak, dapat diintegrasikan dan dianalisis menggunakan algoritma analitik yang canggih. Melalui analisis data yang

mendalam, organisasi perpajakan dapat mengidentifikasi pola kepatuhan atau ketidakpatuhan tertentu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepatuhan wajib pajak, dan merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kepatuhan sukarela. Dengan demikian, integrasi BDA dengan CRM memungkinkan organisasi perpajakan untuk mengambil keputusan yang lebih cerdas dan efektif dalam upaya meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Selain itu, integrasi BDA dengan CRM juga memungkinkan otoritas pajak untuk meningkatkan layanan kepada wajib pajak. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang preferensi dan kebutuhan wajib pajak, organisasi perpajakan dapat menyediakan layanan yang lebih personalisasi dan relevan. Hal ini dapat membantu membangun hubungan yang lebih baik antara otoritas pajak dan wajib pajak, meningkatkan kepercayaan, dan mendorong kepatuhan sukarela. Penggunaan BDA dalam integrasi dengan CRM juga membantu otoritas pajak dalam menghadapi kompleksitas data yang semakin meningkat. Volume data yang dihasilkan oleh CRM terus bertambah, dan BDA memberikan kemampuan untuk mengelola, mengintegrasikan, dan menganalisis data tersebut dengan efisien. Dengan menggunakan algoritma analitik yang canggih, otoritas pajak dapat mengidentifikasi pola, tren, dan wawasan penting dari data pelanggan yang dikumpulkan melalui CRM.

Di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Indonesia, penerapan BDA dalam pengelolaan kepatuhan pajak melalui CRM telah diterapkan sejak 2019. Meskipun demikian, implementasi sistem administrasi perpajakan masih menghadapi beberapa tantangan, termasuk kerangka legislatif yang belum optimal, pengaturan organisasi dan manajemen yang perlu ditingkatkan, proses administrasi pajak yang perlu diperbaiki, kebijakan manajemen SDM yang perlu lebih fleksibel, serta infrastruktur sistem teknologi informasi dan basis data yang masih perlu ditingkatkan (Brondolo et al., 2022). Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan pendekatan yang holistik dan menyeluruh dalam kebijakan serta perencanaan strategis yang matang. Hal ini melibatkan peningkatan struktur organisasi dan manajemen yang efektif, pengembangan sumber daya manusia yang terampil dan berkualitas, serta peningkatan infrastruktur dan sistem basis data yang memadai

(Brondolo et al., 2022). Membangun sistem CRM yang berhasil membutuhkan waktu, sumber daya, komitmen yang kuat, serta pengawasan dan perencanaan manajemen yang sistematis dan berkelanjutan.

Dalam administrasi perpajakan, integrasi antara BDA dan CRM dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan kepatuhan pajak, efisiensi proses administrasi, dan pemahaman yang lebih baik tentang wajib pajak (Shamsi et al., 2022). Dengan menggabungkan kekuatan BDA dalam mengolah dan menganalisis data besar dengan kemampuan CRM dalam mengelola hubungan dengan wajib pajak, Direktorat Jenderal Pajak dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang perilaku wajib pajak, mengidentifikasi risiko kepatuhan, dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mendorong kepatuhan sukarela wajib pajak serta meningkatkan efisiensi administrasi perpajakan secara keseluruhan (Chen et al., 2021; Shamsi et al., 2022).

Integrasi antara Big Data Analytics (BDA) dan Customer Relationship Management (CRM) dalam administrasi perpajakan memiliki potensi untuk memberikan manfaat yang signifikan. Dengan menggabungkan kemampuan BDA dalam mengolah data besar dan menganalisis pola, serta kemampuan CRM dalam mengelola hubungan dengan wajib pajak, Direktorat Jenderal Pajak dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam hal kepatuhan pajak dan efisiensi administrasi. Penerapan BDA dalam integrasi dengan CRM memungkinkan Direktorat Jenderal Pajak untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data pajak yang kaya dan beragam. Melalui analisis data yang mendalam, informasi tentang perilaku wajib pajak, kebiasaan pembayaran, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi kepatuhan dapat diungkap. Hal ini memungkinkan otoritas pajak untuk mengidentifikasi risiko kepatuhan tertentu, mengarahkan sumber daya dengan lebih efektif, dan merancang strategi yang lebih tepat untuk mendorong kepatuhan sukarela.

Selain itu, integrasi BDA dengan CRM juga memungkinkan Direktorat Jenderal Pajak untuk memahami secara lebih baik profil wajib pajak. Informasi yang terkumpul melalui CRM, seperti riwayat transaksi, preferensi pembayaran, atau komunikasi dengan wajib pajak, dapat memberikan wawasan yang lebih

mendalam tentang kebutuhan, preferensi, dan potensi risiko dari masing-masing wajib pajak. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang profil wajib pajak, Direktorat Jenderal Pajak dapat menyediakan layanan yang lebih personalisasi dan relevan, meningkatkan kepuasan wajib pajak, dan mendorong kepatuhan sukarela. Selain manfaat tersebut, integrasi BDA dengan CRM juga dapat meningkatkan efisiensi administrasi perpajakan secara keseluruhan. Automatisasi proses, analisis data real-time, dan pemanfaatan teknologi canggih dalam integrasi ini dapat membantu mengurangi beban kerja manual, mempercepat proses verifikasi, dan meningkatkan akurasi data. Hal ini berdampak pada peningkatan efisiensi operasional dan penghematan sumber daya, yang pada akhirnya dapat mengarah pada peningkatan kinerja administrasi perpajakan.

Penelitian ini juga mengakui pentingnya penerapan teknologi blockchain dalam konteks pengembangan CRM dan manajemen risiko kepatuhan pajak (Ahamad et al., 2020; Chen et al., 2021; Shamsi et al., 2022). Penerapan teknologi blockchain dalam pengembangan CRM memiliki implikasi yang signifikan. Blockchain merupakan teknologi terdesentralisasi yang menyediakan sistem yang aman, transparan, dan terverifikasi untuk mencatat dan memvalidasi transaksi. Dalam konteks pengembangan CRM dan manajemen risiko kepatuhan pajak, teknologi blockchain dapat memberikan beberapa keuntungan. Blockchain dapat meningkatkan keamanan dan kepercayaan dalam pengelolaan data pajak. Dalam penggunaan tradisional CRM, data pelanggan yang sensitif, termasuk data kepatuhan pajak, disimpan secara terpusat dan rentan terhadap ancaman keamanan. Dengan menggunakan teknologi blockchain, data dapat disimpan secara terdistribusi dan dilindungi dengan sistem kriptografi yang kuat, sehingga mengurangi risiko pencurian atau manipulasi data. Selain itu, setiap transaksi yang terjadi di blockchain direkam secara permanen dan tidak dapat diubah, sehingga meningkatkan kepercayaan dalam integritas data. Teknologi blockchain dapat meningkatkan transparansi dan auditabilitas dalam proses kepatuhan pajak. Setiap transaksi atau aktivitas yang terjadi dalam blockchain dapat terlihat oleh semua pihak yang memiliki akses, termasuk otoritas pajak dan wajib pajak. Hal ini membantu memastikan bahwa semua transaksi dilakukan secara jujur dan sesuai

dengan peraturan perpajakan yang berlaku. Selain itu, kemampuan untuk melacak jejak transaksi dan melihat riwayat perubahan dalam blockchain memudahkan proses audit dan pemeriksaan oleh otoritas pajak. Teknologi blockchain dapat memfasilitasi kolaborasi antara otoritas pajak dan wajib pajak. Dalam implementasi CRM dan manajemen risiko kepatuhan pajak, kerjasama yang baik antara otoritas pajak dan wajib pajak penting untuk mencapai kepatuhan yang lebih baik. Teknologi blockchain dapat menyediakan platform yang aman dan terpercaya untuk berbagi informasi, memfasilitasi pertukaran data yang cepat dan akurat antara otoritas pajak dan wajib pajak. Hal ini dapat memperkuat hubungan antara keduanya dan meningkatkan komunikasi dalam upaya mencapai kepatuhan sukarela. Dalam penelitian yang dikutip, Ahamad et al. (2020), Chen et al. (2021), dan Shamsi et al. (2022) mengakui pentingnya penerapan teknologi blockchain dalam pengembangan CRM dan manajemen risiko kepatuhan pajak. Dengan memanfaatkan potensi teknologi blockchain, implementasi CRM dan manajemen risiko kepatuhan pajak dapat lebih efektif, efisien, aman, dan transparan.

Penggunaan teknologi blockchain dalam administrasi perpajakan memiliki manfaat yang signifikan. Beberapa manfaat tersebut termasuk keamanan data yang tinggi, transparansi, integritas data, dan pengurangan ketergantungan pada pihak ketiga. Crosby et al. (2016) dan Park & Kim (2020) menekankan bahwa teknologi blockchain menyediakan tingkat keamanan yang tinggi karena data yang tersimpan dalam blockchain terdistribusi dan dilindungi dengan kriptografi yang kuat. Dalam konteks administrasi perpajakan, penggunaan blockchain dapat memungkinkan otoritas pajak untuk memverifikasi dan merekam transaksi pajak secara aman dan dapat diverifikasi oleh semua pihak yang terlibat. Feng et al. (2020) dan Li et al. (2021) menunjukkan bahwa penggunaan blockchain dalam administrasi perpajakan dapat meningkatkan transparansi dan memungkinkan otoritas pajak untuk memvalidasi dan memverifikasi setiap transaksi secara efisien. Hal ini membantu mencegah praktik kecurangan dan memberikan kepercayaan yang lebih tinggi terhadap data perpajakan.

Selain itu, blockchain juga dapat digunakan untuk membangun sistem identitas digital yang mempermudah verifikasi dan otentikasi identitas wajib pajak.

Zhang et al. (2019) dan Wu et al. (2021) menjelaskan bahwa blockchain dapat memfasilitasi pembangunan identitas digital yang aman dan dapat diverifikasi, yang memungkinkan otoritas pajak untuk mengenal pasti wajib pajak secara akurat dan mengurangi risiko identitas palsu atau penipuan. Integrasi teknologi blockchain dalam sistem CRM juga dapat meningkatkan kepercayaan wajib pajak, mengurangi potensi penipuan, dan memberikan keamanan yang lebih baik terhadap data perpajakan. Zhu et al. (2020) dan Fan et al. (2022) menyoroti bahwa dengan menggunakan blockchain dalam CRM, informasi perpajakan dapat disimpan secara aman dan transparan, memungkinkan wajib pajak untuk memverifikasi dan memantau aktivitas perpajakan mereka dengan lebih efektif. Selain itu, blockchain juga dapat mencatat riwayat perubahan data, sehingga meningkatkan integritas dan keandalan data perpajakan.

Dengan demikian, integrasi teknologi blockchain dalam administrasi perpajakan dan sistem CRM memiliki potensi besar untuk meningkatkan keamanan data, transparansi, dan kepercayaan wajib pajak. Penelitian yang dilakukan oleh Crosby et al. (2016), Park & Kim (2020), Feng et al. (2020), Li et al. (2021), Zhang et al. (2019), Wu et al. (2021), Zhu et al. (2020), dan Fan et al. (2022) menegaskan pentingnya penerapan blockchain dalam administrasi perpajakan dan sistem CRM untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi dalam pengelolaan data perpajakan.

Penggunaan teknologi blockchain sebagai bagian dari pengembangan Big Data Analytics (BDA) dan Capability Maturity Model (CMM) dalam Customer Relationship Management (CRM) di administrasi perpajakan Indonesia memiliki potensi untuk menyediakan kerangka kerja yang komprehensif dalam manajemen risiko kepatuhan pajak yang efektif dan efisien. Li et al. (2020), Zhang et al. (2022), dan Wang et al. (2023) menyatakan bahwa integrasi teknologi blockchain dalam BDA dan CMM dapat membantu Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam menghadapi tantangan administrasi perpajakan dengan memanfaatkan teknologi modern. Dengan menggabungkan teknologi blockchain, BDA, dan CMM, DJP dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam upaya meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak dan efisiensi administrasi perpajakan secara

keseluruhan. Liu et al. (2021), Wang & Li (2022), dan Yang et al. (2023) menjelaskan bahwa integrasi ini dapat memberikan manfaat seperti peningkatan transparansi, akurasi, dan kecepatan dalam pemantauan dan analisis data perpajakan. Dengan adopsi teknologi modern ini, DJP dapat mengidentifikasi risiko kepatuhan dengan lebih efektif, mengambil langkah-langkah pencegahan yang tepat, dan memberikan dukungan yang lebih baik kepada wajib pajak.

Selain itu, integrasi teknologi blockchain, BDA, dan CMM dalam CRM juga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses perpajakan. Dengan memanfaatkan analitik data yang kuat dari BDA dan pengelolaan risiko yang matang dari CMM, DJP dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi biaya yang terkait dengan administrasi perpajakan. Wang & Li (2022) juga mencatat bahwa penggunaan teknologi blockchain dalam CRM dapat mengurangi potensi penipuan dan membangun kepercayaan yang lebih baik dengan wajib pajak. Dalam penelitian ini, Li et al. (2020), Zhang et al. (2022), Wang et al. (2023), Liu et al. (2021), Wang & Li (2022), dan Yang et al. (2023) telah menggarisbawahi pentingnya penggunaan teknologi blockchain sebagai bagian dari BDA dan CMM dalam CRM di administrasi perpajakan. Melalui integrasi ini, DJP dapat memanfaatkan potensi teknologi modern untuk meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak, efisiensi proses administrasi, dan transparansi dalam administrasi perpajakan secara keseluruhan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menggali aspek-aspek penting dalam manajemen risiko kepatuhan pajak melalui CRM, tetapi juga memberikan kontribusi dalam menerapkan teknologi blockchain sebagai solusi yang inovatif dan terpercaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi administrasi perpajakan di Indonesia (Wu et al., 2020; Chen et al., 2022; Zhang & Wang, 2023).

Evaluasi kinerja CRM dalam sistem administrasi perpajakan merupakan langkah penting yang tidak boleh diabaikan. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana pengembangan dan implementasi CRM telah berhasil mencapai hasil yang diharapkan. Brondolo et al. (2022) menyoroti bahwa evaluasi juga memiliki peran penting dalam mengurangi risiko kepatuhan perpajakan dan dapat mengidentifikasi titik lemah dalam implementasi CRM. Salah satu metode evaluasi

kinerja yang dapat digunakan dalam konteks ini adalah Capability Maturity Model (CMM). Raturi et al. (2021) menjelaskan bahwa CMM merupakan suatu model pengukuran kematangan proses yang dapat membantu organisasi mengevaluasi kapabilitas mereka dalam mengelola dan memperbaiki proses bisnis. Dalam kasus ini, CMM dapat digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Indonesia telah mengadopsi praktik-praktik terbaik dalam pengelolaan kepatuhan pajak melalui CRM. Model CMM terdiri dari lima tingkat kematangan, yaitu Initial, Managed, Defined, Quantitatively Managed, dan Optimizing (Raturi et al., 2021). Dengan menggunakan CMM, DJP dapat menilai tingkat kematangan proses bisnisnya dalam pengelolaan kepatuhan pajak melalui CRM. Evaluasi ini memberikan wawasan tentang sejauh mana DJP telah mengadopsi praktik terbaik, memungkinkan identifikasi area yang memerlukan peningkatan, dan memberikan panduan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan kepatuhan pajak.

Selain membantu dalam mengidentifikasi tingkat kematangan proses bisnis dalam pengelolaan kepatuhan pajak melalui CRM, penerapan Capability Maturity Model (CMM) juga memiliki manfaat penting lainnya bagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam pengembangan Big Data Analytics (BDA) di masa depan. Dengan memahami tingkat kematangan proses bisnisnya melalui evaluasi kinerja CRM menggunakan CMM, DJP dapat mengidentifikasi area yang memerlukan pengembangan BDA yang lebih lanjut. Evaluasi ini memberikan wawasan yang mendalam tentang sejauh mana DJP telah memanfaatkan analitik data dalam pengelolaan kepatuhan pajak dan mendorong kepatuhan sukarela wajib pajak. Melalui evaluasi menggunakan CMM, DJP dapat mengidentifikasi kebutuhan dan prioritas pengembangan dalam hal analitik data yang lebih canggih dan efektif. Misalnya, DJP dapat memperluas kemampuan analisis data untuk meningkatkan pemahaman tentang perilaku wajib pajak, mengidentifikasi pola dan tren yang berkaitan dengan ketidakpatuhan, serta mengoptimalkan penggunaan data untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

Selain itu, evaluasi menggunakan CMM juga memberikan dasar yang kuat bagi DJP untuk meningkatkan penggunaan teknologi dan pemanfaatan data secara

keseluruhan. Dengan memahami tingkat kematangan proses bisnisnya, DJP dapat mengidentifikasi kelemahan dan tantangan dalam pemanfaatan teknologi dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan infrastruktur teknologi dan kompetensi SDM yang terkait dengan pengelolaan kepatuhan pajak.

Dengan mengadopsi pendekatan holistik yang menggabungkan CRM, BDA, dan CMM, DJP dapat mengoptimalkan potensi teknologi modern untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kepatuhan pajak. Implementasi yang sukses dari BDA dan CRM dengan menggunakan kerangka CMM sebagai acuan dapat membantu DJP dalam membangun administrasi perpajakan yang lebih efektif, memperkuat pemahaman tentang perilaku wajib pajak, dan meningkatkan kepatuhan pajak secara keseluruhan.

Beberapa studi telah mengungkapkan keberhasilan penggunaan Capability Maturity Model (CMM) sebagai alat evaluasi kinerja dalam berbagai konteks administrasi perpajakan di seluruh dunia. Rajput et al. (2018) melaksanakan penelitian di India dan menggunakan CMM untuk mengidentifikasi tingkat kematangan dalam lingkungan pajak. Studi ini membuktikan bahwa CMM dapat memberikan wawasan yang berharga tentang kemampuan organisasi dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. Tramontana et al. (2021) berhasil mengembangkan model kematangan khusus untuk menilai tingkat kedewasaan CRM dalam administrasi perpajakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan CMM dalam konteks CRM dapat membantu meningkatkan kinerja dan efektivitas manajemen risiko perpajakan. Studi lain yang dilakukan di Makedonia Utara oleh Todorosvski & Stojanova (2020) dan Ukraina oleh Koliada et al. (2020) menunjukkan bahwa CMM dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas manajemen risiko perpajakan. Penelitian ini memberikan bukti bahwa penerapan CMM dalam administrasi perpajakan dapat membawa manfaat nyata dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak. Selain itu, Kamaruddin & Purba (2020) melakukan penelitian tentang pengembangan CRM Maturity Model untuk administrasi pajak. Studi ini menunjukkan bahwa model ini efektif dalam meningkatkan kinerja dan pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan. Hasil penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang tingkat kematangan

CRM dalam konteks administrasi perpajakan dan menunjukkan potensi besar dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian yang ada masih berfokus pada manajemen risiko secara umum dan terbatas pada tingkat institusional atau otoritas pajak tertentu. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada negara-negara maju. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam konteks negara berkembang dan pada tingkat yang lebih mikro, seperti tingkat individu atau unit organisasi yang lebih kecil, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang penggunaan CMM dalam manajemen risiko kepatuhan perpajakan di berbagai konteks administrasi perpajakan.

Penelitian ini akan mengisi kesenjangan dalam penggabungan ketiga elemen ini dalam satu sistem CRM untuk administrasi perpajakan di Indonesia yang masih belum banyak dieksplorasi. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan pemahaman baru tentang bagaimana teknologi blockchain, BDA, dan CMM secara holistik dapat meningkatkan pengelolaan risiko kepatuhan pajak dan memberikan wawasan baru dalam literatur penelitian tentang penggunaan teknologi dalam manajemen risiko kepatuhan. Selain kontribusi akademis, penelitian ini juga memiliki relevansi praktis yang tinggi dengan memberikan rekomendasi kepada DJP terkait pemanfaatan potensi teknologi blockchain, BDA, dan CMM dalam transformasi digital administrasi perpajakan. Diharapkan penelitian ini dapat mendukung upaya peningkatan kepatuhan sukarela wajib pajak dan pengembangan infrastruktur teknologi informasi dan database yang memadai, serta berpotensi memberikan dampak nyata dalam pengembangan kebijakan perpajakan dan pengelolaan risiko kepatuhan pajak di Indonesia.

Penelitian ini memiliki kebaruan dan keunikan yang signifikan dalam konteks manajemen risiko kepatuhan pajak di Indonesia. Meskipun CRM menjadi pendekatan utama dalam administrasi perpajakan, tantangan dalam mengimplementasikan CRM dan mengelola risiko kepatuhan masih menjadi fokus perhatian. Oleh karena itu, penelitian ini mengintegrasikan teknologi blockchain, Big Data Analytics (BDA), dan Capability Maturity Model (CMM) dalam sistem CRM untuk meningkatkan manajemen risiko kepatuhan pajak di Indonesia.

Integrasi teknologi blockchain dalam CRM akan memberikan transparansi, keamanan, dan keandalan dalam pemantauan transaksi pajak serta deteksi potensi risiko kepatuhan. Penggunaan BDA akan memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap data pajak, mengidentifikasi pola perilaku wajib pajak, dan menganalisis faktor risiko sistemik. Sementara itu, penggunaan CMM sebagai kerangka kerja akan membantu mengukur tingkat kematangan dan efektivitas perusahaan dalam mengelola risiko kepatuhan pajak.

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Compliance Risk Management (CRM) yang merupakan pengembangan Big Data Analytics (BDA) yang sedang dikembangkan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak. Dalam konteks ini, penelitian ini akan mempertimbangkan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM untuk memperluas literatur penelitian tentang penggunaan teknologi dalam manajemen risiko kepatuhan serta memberikan rekomendasi praktis kepada DJP dalam memaksimalkan penggunaan BDA dan blockchain untuk mencapai transformasi digital yang berkelanjutan, meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak, serta mengembangkan infrastruktur teknologi informasi dan database administrasi perpajakan.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian ini yaitu untuk memahami kinerja Compliance Risk Management (CRM) dan mempertimbangkan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM, dan berdasarkan kajian pustaka serta kerangka pemikiran di atas maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian kualitatif sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pemangku kepentingan memahami dan mengalami implementasi CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan?
- 2) Apa persepsi pemangku kepentingan terhadap manfaat dan tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM?

- 3) Bagaimana penggunaan teknologi BDA dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan dalam model kematangan CRM?
- 4) Bagaimana faktor budaya organisasi memengaruhi penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan?
- 5) Bagaimana integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas lainnya berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan?
- 6) Bagaimana Hasil Evaluasi Compliance Risk Mangement dengan menggunakan CMM?

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Penelitian Praktis (Applied Research)**

Penelitian ini memiliki kegunaan praktis yang penting bagi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam mengembangkan dan meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak. Beberapa kegunaan praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Rekomendasi Praktis untuk DJP.

Penelitian ini akan memberikan rekomendasi praktis kepada DJP tentang cara memaksimalkan penggunaan Big Data Analytics (BDA) dan teknologi blockchain dalam Compliance Risk Management (CRM). Rekomendasi ini dapat membantu DJP dalam mencapai transformasi digital yang berkelanjutan, meningkatkan kepatuhan sukarela wajib pajak, dan mengembangkan infrastruktur teknologi informasi dan database administrasi perpajakan.

- 2) Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Risiko Kepatuhan

Penelitian ini akan membantu DJP dalam memahami bagaimana penggunaan teknologi BDA dan integrasi dengan teknologi blockchain dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan. Hal ini akan memberikan wawasan praktis bagi DJP untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko kepatuhan perpajakan dengan lebih efisien.

- 3) Pemahaman Implementasi CRM oleh Pemangku Kepentingan

Penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana pemangku kepentingan memahami dan mengalami implementasi Compliance Risk Management (CRM) dalam konteks kepatuhan perpajakan. Hal ini dapat membantu DJP dalam merancang strategi komunikasi dan pelibatan yang efektif untuk meningkatkan pemahaman dan penerimaan CRM oleh pemangku kepentingan.

#### **1.4.2 Kegunaan Penelitian Akademis (Basic Research):**

Selain kegunaan praktis, penelitian ini juga memiliki kegunaan akademis yang relevan dalam pengembangan literatur penelitian. Beberapa kegunaan akademis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Kontribusi pada Literatur Penelitian

Penelitian ini akan memberikan kontribusi pada literatur penelitian tentang penggunaan teknologi dalam manajemen risiko kepatuhan perpajakan. Dengan mempertimbangkan penggunaan teknologi BDA dan blockchain dalam model kematangan CRM, penelitian ini dapat memperluas pemahaman tentang aplikasi teknologi dalam meningkatkan kepatuhan perpajakan.

2) Kerangka Pemikiran untuk Penelitian Selanjutnya

Temuan dan rekomendasi penelitian ini dapat menjadi kerangka pemikiran untuk penelitian selanjutnya dalam bidang pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih lanjut aspek-aspek tertentu yang ditemukan dalam penelitian ini, seperti implementasi teknologi BDA dan blockchain pada level yang lebih detail atau pengaruh faktor budaya organisasi secara mendalam.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2. Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran**

##### **2.1 Capability Maturity Model (CMM)**

Konsep dalam Capability Maturity Model (CMM) menurut Curtis et al. (2002) adalah bahwa organisasi yang memiliki proses pengembangan perangkat lunak yang lebih matang akan lebih efektif dan efisien dalam menghasilkan produk yang berkualitas. Model ini menggambarkan perjalanan organisasi dalam memperbaiki proses pengembangan perangkat lunak mereka melalui lima level kematangan. Menurut Pressman & Maxim (2015), CMM adalah suatu model kematangan yang digunakan untuk menilai kemampuan organisasi dalam mengelola dan membangun perangkat lunak yang berkualitas.

Sommerville (2016) menjelaskan bahwa Capability Maturity Model (CMM) memberikan standar untuk menilai kematangan proses pengembangan perangkat lunak dalam suatu organisasi. CMM terdiri dari lima level kematangan proses, dan setiap level memiliki tujuan spesifik dan kriteria evaluasi yang harus dipenuhi oleh organisasi. Capability Maturity Model (CMM) adalah suatu model yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses pengembangan perangkat lunak dalam organisasi (Paulk et al., 1993). CMM memiliki lima level kematangan proses, mulai dari level 1 (Initial) hingga level 5 (Optimizing). Setiap level memiliki karakteristik yang berbeda dan tingkat kematangan yang semakin tinggi akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengembangan perangkat lunak dalam organisasi.

Chrissis, Konrad, dan Shrum (2003) juga menjelaskan bahwa CMM adalah suatu model kematangan proses yang digunakan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pengembangan produk dan proses organisasi. Model ini memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk evaluasi, perencanaan, dan perbaikan terus-menerus pada proses organisasi. CMM mengidentifikasi lima level kematangan proses, di mana setiap level menunjukkan karakteristik kinerja proses yang semakin baik dan kompleks. Griffiths (2002) mendefinisikan Capability

Maturity Model (CMM) sebagai model kematangan yang digunakan untuk mengevaluasi proses pengembangan perangkat lunak dalam organisasi. CMM membagi proses pengembangan perangkat lunak ke dalam lima level kematangan, dari level 1 (Initial) hingga level 5 (Optimizing).

Sedangkan menurut Paulk, Curtis, & Chrissis (2020), Capability Maturity Model (CMM) membantu organisasi dalam mengembangkan dan meningkatkan proses pengembangan perangkat lunak. CMM memandu organisasi dalam melakukan evaluasi, perencanaan, implementasi, dan pemantauan proses pengembangan perangkat lunak sehingga dapat mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi. CMM terbaru adalah CMMI (Capability Maturity Model Integration), yang mengintegrasikan beberapa model kematangan dan dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi dan industri.

Parameter CMM yang digunakan untuk evaluasi kinerja Compliance Risk Management dalam penelitian Bhatnagar & Bhatnagar (2017), yaitu

- 1) Proses yang dilakukan dalam pengelolaan kepatuhan pajak, seperti pengumpulan dan analisis data, identifikasi risiko, dan pengelolaan risiko. Evaluasi kinerja dilakukan dengan memeriksa apakah proses-proses tersebut telah diatur dengan baik dan efisien;
- 2) Organisasi, mengacu pada struktur organisasi dan keterlibatan staf dalam pengelolaan kepatuhan pajak. Evaluasi kinerja dilakukan dengan memeriksa apakah struktur organisasi mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif dan apakah staf memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk melakukan tugas;
- 3) Pengukuran, meliputi metrik atau parameter yang digunakan untuk mengukur kinerja pengelolaan kepatuhan pajak, seperti tingkat kepatuhan, jumlah risiko yang diidentifikasi, atau jumlah pelanggaran pajak yang dihindari. Evaluasi kinerja dilakukan dengan memeriksa apakah metrik tersebut telah ditentukan dengan baik dan apakah data yang diperlukan tersedia;
- 4) Kontinu, meliputi kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan pengelolaan kepatuhan pajak secara terus-menerus. Evaluasi kinerja dilakukan dengan memeriksa apakah organisasi mampu melakukan

perbaikan dan inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan pengelolaan kepatuhan pajak di masa depan.

Parameter atau ukuran CMM yang digunakan untuk evaluasi kinerja Compliance Risk Management dalam penelitian Martinovski & Koteski (2019), meliputi:

- 1) Level 1: Initial. Proses tax compliance tidak terstruktur dan tidak ada metrik kinerja yang terukur.
- 2) Level 2: Managed. Proses tax compliance mulai terstruktur dan dilakukan secara konsisten. Beberapa metrik kinerja telah ditetapkan dan diukur.
- 3) Level 3: Defined. Proses tax compliance telah terdefinisi secara jelas dan dilakukan secara konsisten. Metrik kinerja telah ditetapkan secara lengkap dan diukur secara berkala. Dokumentasi mengenai proses dan metrik kinerja telah tersedia;
- 4) Level 4: Quantitatively Managed. Proses tax compliance telah diukur secara objektif menggunakan data dan analisis statistik. Analisis data digunakan untuk memperbaiki proses dan memenuhi tujuan kinerja;
- 5) Level 5: Optimizing. Proses tax compliance terus ditingkatkan dan diperbaiki secara terus-menerus.

Analisis data dan inovasi dilakukan untuk mencapai tujuan kinerja yang lebih tinggi dan mengoptimalkan proses tax compliance secara keseluruhan. Parameter/ukuran CMM untuk evaluasi kinerja Compliance Risk Management pada penelitian Suharjito & Wuryanti (2019), yaitu:

- 1) Proses: mencakup sejauh mana proses-proses yang terkait dengan manajemen kepatuhan pajak telah ditentukan dan terdokumentasi dengan baik, serta sejauh mana proses-proses tersebut dapat diterapkan secara konsisten dan terukur;
- 2) Kebijakan: mencakup sejauh mana kebijakan dan prosedur yang terkait dengan manajemen kepatuhan pajak telah ditetapkan dan disosialisasikan dengan baik kepada seluruh pegawai;

- 3) Pengukuran: mencakup sejauh mana sistem pengukuran kinerja telah ditetapkan dan digunakan untuk mengukur efektivitas dari proses-proses yang terkait dengan manajemen kepatuhan pajak;
- 4) Analisis dan perbaikan: mencakup sejauh mana analisis dan perbaikan dilakukan secara berkala untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari proses-proses yang terkait dengan manajemen kepatuhan pajak;
- 5) Manajemen Risiko: mencakup sejauh mana risiko-risiko terkait dengan kepatuhan pajak telah diidentifikasi dan dikelola dengan baik oleh pihak yang berwenang.

Pada penelitian/artikel Chen dan Xiao (2021), parameter/ukuran CMM untuk evaluasi kinerja Compliance Risk Management adalah:

- 1) Level 1: Initial - Pada level ini, tidak ada proses formal yang diterapkan untuk mengelola risiko kepatuhan. Perusahaan hanya menangani risiko kepatuhan secara reaktif ketika muncul;
- 2) Level 2: Managed - Pada level ini, perusahaan mulai menerapkan proses formal untuk mengelola risiko kepatuhan. Namun, proses-proses ini belum sepenuhnya terdefinisi dan terdokumentasi secara baik;
- 3) Level 3: Defined - Pada level ini, perusahaan telah memiliki proses-proses formal yang terdefinisi dan terdokumentasi dengan baik untuk mengelola risiko kepatuhan. Namun, perusahaan masih perlu meningkatkan kemampuan dalam mengukur kinerja dan mengevaluasi efektivitas proses tersebut;
- 4) Level 4: Quantitatively Managed - Pada level ini, perusahaan telah memiliki kemampuan untuk mengukur kinerja dan efektivitas proses-proses yang digunakan untuk mengelola risiko kepatuhan. Perusahaan juga telah memanfaatkan data dan analisis untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan;
- 5) Level 5: Optimizing - Pada level ini, perusahaan telah mencapai tingkat kematangan tertinggi dalam mengelola risiko kepatuhan. Perusahaan secara terus-menerus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap proses-proses

yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mengelola risiko kepatuhan.

Pada penelitian Coteanu dan Chisalita-Cretu (2021) mengusulkan suatu Capability Maturity Model (CMM) untuk evaluasi kinerja Compliance Risk Management. CMM yang diusulkan terdiri dari 5 level, yaitu:

- 1) Level 1 - Initial: Tidak ada proses Compliance Risk Management formal yang diterapkan, kepatuhan hanya tergantung pada pengalaman dan penilaian personal;
- 2) Level 2 - Repeatable: Proses Compliance Risk Management telah diterapkan secara formal, tetapi hanya secara terpisah pada masing-masing bagian/unit bisnis;
- 3) Level 3 - Defined: Proses Compliance Risk Management telah diterapkan secara formal dan terintegrasi dengan proses bisnis utama perusahaan;
- 4) Level 4 - Managed: Performance dari proses Compliance Risk Management dapat diukur dan dikontrol, serta dikaitkan dengan pengukuran kinerja perusahaan;
- 5) Level 5 - Optimized: Proses Compliance Risk Management ditingkatkan secara berkelanjutan melalui implementasi perbaikan berkelanjutan dan inovasi, sehingga memberikan nilai tambah yang signifikan bagi perusahaan.

Penelitian Gao et al. (2021) menggunakan parameter/ukuran CMM untuk evaluasi kinerja Compliance Risk Management diidentifikasi:

- 1) Level 1: Initial - Pada level ini, manajemen risiko kepatuhan dilakukan secara ad hoc dan tidak terkoordinasi.
- 2) Level 2: Managed - Pada level ini, bank telah menetapkan kebijakan dan prosedur untuk manajemen risiko kepatuhan, dan risiko diidentifikasi dan dikelola dengan cara yang terstruktur.
- 3) Level 3: Defined - Pada level ini, bank memiliki prosedur yang terdefinisi dengan baik dan terdokumentasi untuk manajemen risiko kepatuhan.

Kebijakan dan prosedur ini telah disosialisasikan di seluruh organisasi dan dipahami oleh semua pemangku kepentingan.

- 4) Level 4: Quantitatively Managed - Pada level ini, bank memiliki kemampuan untuk mengukur dan menganalisis risiko kepatuhan secara kuantitatif. Hasil analisis ini digunakan untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko kepatuhan.
- 5) Level 5: Optimizing - Pada level ini, bank telah memperoleh wawasan yang cukup tentang risiko kepatuhan dan memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan berkelanjutan dalam manajemen risiko kepatuhan.

Pada penelitian Wan et al. (2021), parameter/ukuran CMM untuk evaluasi kinerja Compliance Risk Management yaitu:

- 1) Initial (tingkat awal): Proses manajemen risiko kepatuhan yang tidak terdefinisi dan ad hoc, dan adanya kelemahan dalam pemahaman terhadap regulasi dan kebijakan;
- 2) Managed (dikelola): Adopsi proses manajemen risiko kepatuhan yang terstruktur dan terdokumentasi;
- 3) Defined (terdefinisi): Proses manajemen risiko kepatuhan telah terdefinisi dengan jelas dan dapat dipahami oleh seluruh pihak terkait;
- 4) Quantitatively Managed (dikelola secara kuantitatif): Proses manajemen risiko kepatuhan dapat diukur secara kuantitatif dan dapat dipantau melalui pengukuran kinerja dan analisis statistik;
- 5) Optimizing (optimal): Proses manajemen risiko kepatuhan telah terintegrasi dan dioptimalkan dengan proses bisnis yang lain, dan berkesinambungan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen risiko kepatuhan.

Raval dan Patel (2021) melakukan studi kasus tentang implementasi Capability Maturity Model Integration (CMMI) dalam proses pengembangan perangkat lunak dengan tujuan untuk mengevaluasi efektivitas implementasi CMMI dalam meningkatkan proses pengembangan perangkat lunak dan mencapai hasil yang diinginkan. Hasil dari studi menunjukkan bahwa implementasi CMMI

menghasilkan peningkatan kedewasaan proses, kualitas, dan mengurangi cacat dalam proses pengembangan perangkat lunak. Studi ini menyoroti pentingnya CMMI dalam perbaikan proses pengembangan perangkat lunak dan menyarankan bahwa penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi tantangan dan hambatan dalam implementasi CMMI dalam konteks organisasi yang berbeda.

Kaur dan Singh (2021) melakukan tinjauan literatur tentang perbaikan proses pengembangan perangkat lunak dengan menggunakan Capability Maturity Model Integration (CMMI) dengan tujuan untuk menjelajahi kondisi penelitian saat ini tentang CMMI dan aplikasinya dalam perbaikan proses pengembangan perangkat lunak. Hasil dari studi menunjukkan bahwa CMMI adalah model yang banyak digunakan untuk perbaikan proses pengembangan perangkat lunak, dan implementasinya telah menghasilkan peningkatan kedewasaan proses, kualitas, dan produktivitas dalam pengembangan perangkat lunak. Namun, studi ini mengidentifikasi beberapa kesenjangan penelitian, termasuk kebutuhan untuk melakukan studi empiris tentang efektivitas implementasi CMMI dalam konteks organisasi yang berbeda, peran budaya organisasi dalam implementasi CMMI, dan integrasi CMMI dengan kerangka manajemen kualitas lainnya.

Kale dan Mehta (2022) melakukan tinjauan literatur tentang Capability Maturity Model (CMM) untuk perbaikan proses pengembangan perangkat lunak dengan tujuan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang CMM dan evolusinya dari waktu ke waktu. Hasil dari studi menunjukkan bahwa CMM telah banyak digunakan sebagai model untuk perbaikan proses pengembangan perangkat lunak, dan implementasinya telah menghasilkan peningkatan kedewasaan proses, kualitas, dan produktivitas dalam pengembangan perangkat lunak. Studi ini juga mengidentifikasi beberapa kesenjangan penelitian, termasuk kebutuhan untuk penelitian lebih lanjut tentang efektivitas implementasi CMM dalam konteks organisasi yang berbeda, peran budaya organisasi dalam implementasi CMM, dan integrasi CMM dengan kerangka manajemen kualitas lainnya.

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa parameter-level dalam Capability Maturity Model (CMM) yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja Customer Relationship Management (CRM) dalam konteks

manajemen risiko kepatuhan pajak di Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Parameter-level ini melibatkan berbagai tingkatan kematangan dalam mengelola risiko kepatuhan dan dapat memberikan wawasan yang berharga dalam evaluasi implementasi CRM DJP.

Dalam penelitian Chen dan Xiao (2021), parameter-level CRM terdiri dari lima tingkatan, yaitu:

- 1) Level 1: Initial - Pada tingkatan ini, tidak ada proses formal yang diterapkan dalam mengelola risiko kepatuhan. Perusahaan hanya menangani risiko kepatuhan secara reaktif ketika muncul.
- 2) Level 2: Managed - Pada tingkatan ini, perusahaan mulai menerapkan proses formal untuk mengelola risiko kepatuhan, meskipun proses-proses tersebut belum sepenuhnya terdefinisi dan terdokumentasi dengan baik.
- 3) Level 3: Defined - Pada tingkatan ini, perusahaan telah memiliki proses-proses formal yang terdefinisi dan terdokumentasi dengan baik dalam mengelola risiko kepatuhan. Namun, perusahaan masih perlu meningkatkan kemampuan dalam mengukur kinerja dan mengevaluasi efektivitas proses tersebut.
- 4) Level 4: Quantitatively Managed - Pada tingkatan ini, perusahaan memiliki kemampuan untuk mengukur kinerja dan efektivitas proses-proses yang digunakan dalam mengelola risiko kepatuhan. Perusahaan juga memanfaatkan data dan analisis untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
- 5) Level 5: Optimizing - Pada tingkatan ini, perusahaan mencapai tingkat kematangan tertinggi dalam mengelola risiko kepatuhan. Perusahaan secara terus-menerus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap proses-proses yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mengelola risiko kepatuhan.

Penelitian lainnya, seperti yang dilakukan oleh Coteanu dan Chisalita-Cretu (2021), Gao et al. (2021), dan Wan et al. (2021), juga menunjukkan parameter-level yang serupa dalam evaluasi kinerja CRM dalam konteks manajemen risiko kepatuhan. Parameter-level tersebut melibatkan tingkatan awal yang tidak

terdefinisi hingga tingkatan yang optimal, dengan penekanan pada pengembangan proses, pengukuran kinerja, dan inovasi berkelanjutan.

Berdasarkan referensi tersebut maka ditetapkan parameter dan indikator dalam penelitian ini adalah

Level 1: Initial

- Tidak ada proses formal yang diterapkan dalam mengelola risiko kepatuhan.
- Respon terhadap risiko kepatuhan hanya bersifat reaktif.

Level 2: Managed

- Proses formal mulai diterapkan untuk mengelola risiko kepatuhan.
- Proses-proses tersebut belum sepenuhnya terdefinisi dan terdokumentasi dengan baik.

Level 3: Defined

- Proses-proses formal yang terdefinisi dan terdokumentasi dengan baik dalam mengelola risiko kepatuhan.
- Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan dalam mengukur kinerja dan mengevaluasi efektivitas proses tersebut.

Level 4: Quantitatively Managed

- Kemampuan untuk mengukur kinerja dan efektivitas proses-proses yang digunakan dalam mengelola risiko kepatuhan.
- Pemanfaatan data dan analisis untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Level 5: Optimizing

- Mencapai tingkat kematangan tertinggi dalam mengelola risiko kepatuhan.
- Evaluasi dan perbaikan terus-menerus terhadap proses-proses yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mengelola risiko kepatuhan.

Berikut adalah indikator ukuran untuk setiap parameter-level CRM berdasarkan parameter-parameter yang telah disebutkan sebelumnya:

Parameter: Proses

- Tingkat pengumpulan dan analisis data yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur.
- Tingkat identifikasi risiko yang mencakup risiko pajak yang signifikan.
- Tingkat pengelolaan risiko melalui langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang efektif.

Parameter: Organisasi

- Tingkat struktur organisasi yang mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif.
- Tingkat keterlibatan dan keterampilan staf dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak.
- Tingkat kesadaran dan pemahaman tentang kebijakan dan prosedur kepatuhan pajak.

Parameter: Pengukuran

- Tingkat keberhasilan dalam mengukur tingkat kepatuhan pajak.
- Tingkat pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan.
- Tingkat pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak.

Parameter: Kontinu

- Tingkat kemampuan dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak.
- Tingkat fleksibilitas dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak.
- Tingkat kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak.

## **2.2 Compliance Risk Management (CRM)**

Menurut Hodge dan Picou (2016), Compliance Risk Management (CRM) merupakan pendekatan untuk mengurangi risiko pelanggaran peraturan atau hukum yang dapat menimbulkan kerugian keuangan dan reputasi bagi organisasi. CRM meliputi proses identifikasi, penilaian, dan pengendalian risiko terkait kepatuhan untuk memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku serta meminimalkan risiko kepatuhan yang dapat mengancam keberlangsungan

bisnis. Dalam pandangan mereka, CRM memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi yang mampu mengendalikan biaya kepatuhan pelanggannya.

Woods (2017) mengartikan CRM sebagai bagian dari manajemen risiko yang terkait dengan risiko pelanggaran peraturan dan kepatuhan. CRM membantu organisasi mengelola risiko terkait pelanggaran peraturan dan kepatuhan dengan memastikan bahwa organisasi mematuhi semua peraturan dan hukum yang berlaku dalam bisnis mereka. Proses CRM meliputi identifikasi, evaluasi, dan mitigasi risiko terkait kepatuhan, serta pemantauan dan penerapan peraturan untuk memastikan bahwa organisasi mematuhi semua persyaratan hukum yang berlaku. Dengan menerapkan CRM yang baik, organisasi dapat mengurangi risiko pelanggaran peraturan dan kepatuhan, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis organisasi.

Koller & Ramaswamy (2020) mendefinisikan CRM sebagai proses untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengelola risiko kepatuhan yang dihadapi oleh organisasi. CRM mencakup pengembangan strategi dan tindakan yang tepat untuk mengelola risiko tersebut dengan cara yang paling efektif dan efisien. Sedangkan Archer & Martin (2018) mendefinisikan CRM sebagai proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko kepatuhan dengan cara yang memadai untuk mencapai tujuan organisasi. CRM juga mencakup pengembangan kebijakan dan prosedur yang sesuai untuk memastikan bahwa organisasi mematuhi semua peraturan dan aturan yang berlaku.

Menurut Beasley et al. (2020), CRM adalah proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko kepatuhan dengan tujuan meminimalkan kemungkinan terjadinya fraud atau kecurangan di dalam organisasi. CRM juga mencakup pengembangan kebijakan dan prosedur yang tepat untuk memastikan bahwa organisasi mematuhi semua peraturan dan aturan yang berlaku. Demikian pula dengan Lam (2017) yang mengartikan CRM sebagai proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko kepatuhan dengan cara yang memadai untuk mencapai tujuan organisasi. CRM juga mencakup pengembangan strategi dan tindakan yang tepat untuk mengelola risiko tersebut dengan cara yang paling efektif dan efisien.

Parameter/ kualitas aplikasi Compliance Risk Management yang dapat diukur dari hasil pengembangan Big Data Analytics yang digunakan dalam penelitian Wang et al., (2021):

- 1) Kecepatan pemrosesan data: Parameter ini mengukur seberapa cepat aplikasi dapat memproses data besar untuk menghasilkan analisis risiko kepatuhan yang akurat dan tepat waktu;
- 2) Akurasi: Parameter ini mengukur seberapa akurat hasil analisis risiko kepatuhan yang diberikan oleh aplikasi Compliance Risk Management;
- 3) Relevansi: Parameter ini mengukur seberapa relevan hasil analisis risiko kepatuhan yang diberikan oleh aplikasi dengan kebutuhan bisnis dan kepatuhan regulasi;
- 4) Efektivitas: Parameter ini mengukur seberapa efektif aplikasi Compliance Risk Management dalam mengidentifikasi, mencegah, dan mengelola risiko kepatuhan;
- 5) Skalabilitas: Parameter ini mengukur kemampuan aplikasi untuk menangani data yang semakin besar dan kompleks seiring waktu;
- 6) Keterandalan: Parameter ini mengukur keandalan aplikasi Compliance Risk Management dalam memberikan hasil analisis risiko kepatuhan yang konsisten dan dapat diandalkan;
- 7) Interpretabilitas: Parameter ini mengukur kemampuan aplikasi Compliance Risk Management dalam memberikan hasil analisis risiko kepatuhan yang mudah dipahami dan diinterpretasikan oleh pengguna;
- 8) Keamanan: Parameter ini mengukur kemampuan aplikasi Compliance Risk Management untuk melindungi data dan informasi sensitif dari risiko keamanan yang berpotensi terjadi, seperti serangan siber.

Penelitian Prasad & Nair (2019), menggunakan parameter kinerja atau kualitas aplikasi Compliance Risk Management yang dapat diukur dari hasil pengembangan Big Data Analytics, yaitu:

- 1) Efektivitas: Parameter ini mengukur seberapa baik aplikasi Compliance Risk Management mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko kepatuhan secara efektif;
- 2) Efisiensi: Parameter ini mengukur seberapa baik aplikasi Compliance Risk Management dapat mengelola risiko kepatuhan dengan biaya dan waktu yang efisien;
- 3) Keandalan: Parameter ini mengukur seberapa stabil dan konsistennya hasil analisis yang diberikan oleh aplikasi Compliance Risk Management;
- 4) Keamanan: Parameter ini mengukur kemampuan aplikasi Compliance Risk Management untuk melindungi data dan informasi sensitif dari risiko keamanan;
- 5) Kemudahan penggunaan: Parameter ini mengukur seberapa mudah pengguna dapat menggunakan aplikasi Compliance Risk Management untuk mengelola risiko kepatuhan;
- 6) Pemeliharaan: Parameter ini mengukur seberapa mudah aplikasi Compliance Risk Management dapat dipelihara dan ditingkatkan;
- 7) Scalability: Parameter ini mengukur kemampuan aplikasi Compliance Risk Management untuk menangani volume data yang semakin besar seiring waktu.

Penelitian Souto et al. (2019) menggunakan parameter:

- 1) Tingkat Kepatuhan (Compliance Rate): Parameter ini mengukur sejauh mana aplikasi CRM dapat meningkatkan tingkat kepatuhan terhadap aturan dan regulasi perpajakan. Semakin tinggi tingkat kepatuhan, semakin baik kinerja aplikasi;
- 2) Tingkat Deteksi (Detection Rate): Parameter ini mengukur kemampuan aplikasi CRM untuk mendeteksi potensi risiko pajak dan kesalahan pelaporan pajak. Semakin tinggi tingkat deteksi, semakin baik kinerja aplikasi,
- 3) Tingkat Keterlambatan (Delay Rate): Parameter ini mengukur seberapa sering keterlambatan terjadi dalam proses pelaporan pajak. Semakin rendah tingkat keterlambatan, semakin baik kinerja aplikasi;

- 4) Akurasi (Accuracy): Parameter ini mengukur seberapa tepat hasil analisis yang diberikan oleh aplikasi CRM dari data yang dikumpulkan. Semakin tinggi akurasi, semakin baik kinerja aplikasi;
- 5) Kecepatan (Speed): Parameter ini mengukur waktu yang dibutuhkan oleh aplikasi CRM untuk memproses data dan memberikan hasil analisis. Semakin cepat waktu, semakin baik kinerja aplikasi;
- 6) Biaya (Cost): Parameter ini mengukur biaya yang dikeluarkan untuk mengimplementasikan dan menggunakan aplikasi CRM. Semakin rendah biaya, semakin baik kinerja aplikasi;
- 7) Ketersediaan (Availability): Parameter ini mengukur kemampuan aplikasi untuk tersedia secara online atau offline, dan dalam rentang waktu yang diinginkan pengguna. Semakin tinggi ketersediaan, semakin baik kinerja aplikasi.

Dalam penelitian oleh A. Alm dan M. McKee (2018), beberapa parameter kinerja dalam aplikasi Compliance Risk Management (CRM) yang diukur dari hasil pengembangan Big Data Analytics antara lain:

- 1) Tingkat Kepatuhan (Compliance Rate): Parameter ini mengukur sejauh mana aplikasi CRM dapat meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak terhadap aturan dan regulasi perpajakan. Semakin tinggi tingkat kepatuhan, semakin baik kinerja aplikasi;
- 2) Tingkat Penghindaran (Avoidance Rate): Parameter ini mengukur seberapa efektif aplikasi CRM dalam membantu menghindari potensi risiko pajak, seperti penghindaran pajak yang ilegal. Semakin rendah tingkat penghindaran, semakin baik kinerja aplikasi;
- 3) Tingkat Deteksi (Detection Rate): Parameter ini mengukur kemampuan aplikasi CRM untuk mendeteksi potensi risiko pajak dan kesalahan pelaporan pajak. Semakin tinggi tingkat deteksi, semakin baik kinerja aplikasi;
- 4) Kecepatan (Speed): Parameter ini mengukur waktu yang dibutuhkan oleh aplikasi CRM untuk memproses data dan memberikan hasil analisis. Semakin cepat waktu, semakin baik kinerja aplikasi;

- 5) Akurasi (Accuracy): Parameter ini mengukur seberapa tepat hasil analisis yang diberikan oleh aplikasi CRM dari data yang dikumpulkan. Semakin tinggi akurasi, semakin baik kinerja aplikasi;
- 6) Efisiensi Biaya (Cost Efficiency): Parameter ini mengukur efisiensi biaya dalam implementasi dan penggunaan aplikasi CRM. Semakin rendah biaya, semakin baik kinerja aplikasi;
- 7) Tingkat Kesadaran (Awareness Rate): Parameter ini mengukur seberapa tinggi kesadaran wajib pajak terhadap aturan dan regulasi perpajakan berkat adanya aplikasi CRM. Semakin tinggi tingkat kesadaran, semakin baik kinerja aplikasi.

Biswas dan Chowdhury (2021) memberikan tinjauan umum tentang manajemen risiko kepatuhan (CRM) dan menggambarkan bahwa CRM adalah proses yang rumit dan vital untuk mengelola risiko terkait dengan kepatuhan terhadap peraturan dan hukum di dalam organisasi. Peneliti ini juga menekankan bahwa dalam era regulasi yang semakin ketat dan kesadaran publik yang meningkat tentang masalah kepatuhan, CRM semakin penting.

Pekel dan Pekel (2021) memfokuskan penelitiannya pada CRM di era digital dan menunjukkan bahwa teknologi digital dapat digunakan untuk memperkuat CRM dan meminimalkan risiko kepatuhan. Meski demikian, mereka juga menyoroti bahwa teknologi digital bisa menciptakan risiko baru yang perlu dikelola dalam CRM, seperti risiko keamanan siber dan privasi data. Yang dan Lai (2021) melakukan tinjauan sistematis dan analisis bibliometrik terhadap CRM dan menemukan bahwa penelitian tentang CRM semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Mereka menyimpulkan bahwa penelitian sebelumnya fokus pada implementasi CRM, manajemen risiko kepatuhan, dan dampak CRM terhadap kinerja perusahaan. Namun, mereka juga mengidentifikasi perlunya penelitian lebih lanjut tentang pengukuran risiko kepatuhan yang lebih baik, faktor-faktor yang memengaruhi kepatuhan karyawan, dan integrasi CRM dengan sistem manajemen risiko lainnya. Secara keseluruhan, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa CRM adalah topik yang penting dan semakin relevan dalam konteks regulasi yang

semakin ketat dan kesadaran publik yang meningkat tentang kepatuhan. Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang CRM di era digital, pengukuran risiko kepatuhan yang lebih baik, serta integrasi CRM dengan sistem manajemen risiko lainnya.

### **2.3 Big Data Analytic (BDA)**

Big Data merupakan data yang sangat besar dan kompleks yang tidak dapat diolah dengan menggunakan metode tradisional. Data tersebut sering kali berasal dari sumber-sumber seperti sensor IoT (Internet of Things), sistem pengawasan video, dan data historis. BDA adalah praktik pengumpulan, pengolahan, analisis, dan interpretasi data yang sangat besar dan kompleks, termasuk data terstruktur dan tidak terstruktur, dengan tujuan mengungkap wawasan yang berharga dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik. BDA melibatkan penggunaan teknologi dan algoritma yang canggih untuk mengatasi masalah yang muncul saat bekerja dengan volume dan variasi data yang besar, serta untuk mengambil manfaat dari nilai informasi yang terkandung dalam data tersebut. Bahga & Madiseti (2019) membahas berbagai teknologi dan algoritma yang digunakan dalam BDA, seperti Apache Hadoop, Apache Spark, analisis tekstual, dan pemodelan prediktif.

Big Data Analytics penting dalam mengembangkan Customer Relationship Management (CRM) di berbagai sektor bisnis, termasuk bank, toko ritel, dan perusahaan teknologi. Rajasekar et al. (2017) menjelaskan bahwa Big Data Analytics dapat membantu perusahaan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data pelanggan secara lebih efektif, sehingga memungkinkan perusahaan untuk memahami preferensi pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperbaiki retensi pelanggan. Namun, artikel tersebut juga membahas beberapa tantangan yang dihadapi dalam mengimplementasikan Big Data Analytics untuk CRM, seperti masalah privasi data, kekurangan keterampilan dalam analisis data, dan sulitnya mengintegrasikan data yang terdapat pada sistem yang berbeda-beda. Verma & Singh (2021) memberikan gambaran umum tentang penggunaan Big Data Analytics untuk mengembangkan CRM, termasuk teknik-

teknik yang dapat digunakan dalam mengumpulkan, menyimpan, dan memproses data pelanggan. Artikel ini juga membahas bagaimana Big Data Analytics dapat membantu dalam menganalisis perilaku pelanggan, memprediksi perilaku masa depan, dan memberikan rekomendasi personalisasi. Kumar & Singh (2019) melakukan tinjauan literatur tentang penggunaan Big Data Analytics untuk mengembangkan CRM dan membahas keuntungan dan tantangan dalam mengimplementasikannya. Referensi ini juga membahas alat-alat dan teknik-teknik yang dapat digunakan dalam mengumpulkan, memproses, dan menganalisis data pelanggan. Hasil penelitian Li et al. (2021) merupakan analisis bibliometrik tentang penggunaan Big Data Analytics untuk mengembangkan CRM. Referensi ini menyediakan kerangka kerja teoretis untuk penggunaan Big Data Analytics dalam meningkatkan CRM, menyoroti studi kasus yang berhasil, dan memberikan gambaran tentang perkembangan teknologi yang akan mempengaruhi penggunaan Big Data Analytics untuk CRM di masa depan.

Parameter digunakan untuk mengukur Big Data Analytics menurut Bahga & Madiseti, 2019):

- 1) Volume: mengukur jumlah data yang harus diolah dalam BDA. Semakin besar volume data yang dapat diolah, semakin baik kinerja BDA;
- 2) Kecepatan: mengukur seberapa cepat BDA dapat mengolah dan memberikan hasil analisis dari data yang masuk. Semakin cepat proses pengolahan data, semakin responsif BDA.
- 3) Variasi: seberapa beragam jenis data yang dapat diolah oleh BDA, baik data terstruktur maupun tidak terstruktur. Semakin baik kemampuan dalam mengolah berbagai jenis data, semakin fleksibel BDA. (iv) Verasitas: tingkat keandalan dan akurasi hasil analisis yang diberikan oleh BDA. Semakin tinggi tingkat verasitas, semakin dapat diandalkan hasil analisis yang diberikan.
- 4) Nilai Bisnis: Parameter ini mengukur sejauh mana BDA memberikan nilai tambah dalam pengambilan keputusan bisnis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Semakin besar kontribusi BDA dalam meningkatkan kinerja bisnis, semakin tinggi nilai bisnisnya.

Parameter Big Data Analytics lain yang relevan dalam konteks CRM menurut (Wang, Xu, & Xu, 2021) dan (Rajasekar et al., 2017):

- 1) Skalabilitas: mengukur kemampuan aplikasi BDA dalam menangani volume data yang semakin besar seiring waktu;
- 2) Keamanan: kemampuan aplikasi BDA untuk melindungi data dan informasi sensitif dari risiko keamanan;
- 3) Integrasi Data: kemampuan aplikasi BDA untuk mengintegrasikan data yang terdapat pada sistem yang berbeda-beda;
- 4) Analisis Real-Time: kemampuan aplikasi BDA untuk melakukan analisis data secara real-time.

## **2.4 Blockchain**

Blockchain adalah teknologi yang memungkinkan pembuatan dan pemeliharaan sebuah ledger terdistribusi secara terbuka dan transparan. Ledger ini terdiri dari blok-blok data yang diurutkan secara kronologis dan terhubung satu sama lain melalui kriptografi. Keunggulan utama dari teknologi blockchain adalah kemampuannya untuk menciptakan sistem yang aman, transparan, dan tidak dapat dimanipulasi (Nakamoto, S., 2008). Pentingnya blockchain dalam konteks kepatuhan perpajakan telah dibahas dalam penelitian oleh Bessis et al. (2019). Penelitian ini mengungkapkan bahwa blockchain memiliki potensi untuk menciptakan sistem pelaporan pajak yang lebih efisien dan transparan. Dengan menggunakan blockchain, catatan transaksi pajak dapat diverifikasi secara real-time dan terdistribusi kepada semua pihak yang berkepentingan. Hal ini dapat mengurangi kesalahan pelaporan dan pelanggaran peraturan perpajakan.

Tinjauan literatur yang dilakukan oleh Alcarria et al. (2017) menyoroti pentingnya blockchain dalam konteks kepatuhan perpajakan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa blockchain dapat meningkatkan transparansi, keandalan, dan keamanan dalam proses pelaporan dan pemenuhan kewajiban perpajakan. Meskipun penelitian seputar blockchain dalam kepatuhan perpajakan masih terbatas, penelitian ini mendorong adanya penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi kendala dan potensi penerapan blockchain dalam domain

perpajakan. Secara keseluruhan, blockchain merupakan teknologi yang menarik dan memiliki potensi besar dalam meningkatkan manajemen risiko kepatuhan perpajakan. Referensi yang disebutkan, seperti Nakamoto (2008), Bessis et al. (2019), dan Alcarria et al. (2017), memberikan pemahaman dasar tentang blockchain dan menunjukkan keberagaman potensi penerapannya dalam berbagai sektor industri. Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menjelajahi secara khusus penerapan blockchain dalam manajemen risiko kepatuhan perpajakan serta mengidentifikasi tantangan dan peluang yang terkait.

Parameter-parameter untuk mengukur variabel blockchain dalam konteks CRM meliputi:

- 1) Keamanan, Parameter ini mengukur tingkat keamanan sistem blockchain dalam menjaga integritas dan kerahasiaan data pelanggan. Faktor-faktor yang relevan dalam mengukur keamanan blockchain meliputi kekuatan algoritma kriptografi yang digunakan, mekanisme kontrol akses, dan keandalan jaringan blockchain;
- 2) Transparansi: Parameter ini mengukur tingkat transparansi yang diberikan oleh sistem blockchain dalam memfasilitasi komunikasi dan akses informasi terkait dengan pelanggan. Transparansi blockchain dapat diukur melalui kemampuan untuk melihat dan memverifikasi transaksi secara real-time serta menyediakan riwayat transaksi yang tidak dapat dimanipulasi;
- 3) Keandalan: Parameter ini mengukur tingkat keandalan sistem blockchain dalam memastikan integritas dan ketersediaan data pelanggan. Keandalan blockchain dapat diukur melalui kemampuan sistem untuk mengatasi kegagalan atau serangan jaringan, serta kemampuan pemulihan data dalam situasi yang tidak terduga;
- 4) Efisiensi: Parameter ini mengukur tingkat efisiensi operasional sistem blockchain dalam mengelola data pelanggan. Efisiensi blockchain dapat diukur melalui kecepatan transaksi, kemampuan untuk mengelola volume data yang besar, dan efisiensi penggunaan sumber daya komputasi;
- 5) Skalabilitas: Parameter ini mengukur kemampuan sistem blockchain untuk mengatasi pertumbuhan volume data pelanggan seiring waktu. Skalabilitas

blockchain dapat diukur melalui kemampuan sistem untuk menangani beban kerja yang meningkat tanpa mengorbankan kinerja dan keamanan;

- 6) Integrasi dengan sistem lain: Parameter ini mengukur kemampuan sistem blockchain untuk terintegrasi dengan sistem lain yang digunakan dalam pengelolaan hubungan pelanggan. Kemampuan integrasi blockchain dapat diukur melalui kesesuaian protokol komunikasi, kemudahan pertukaran data dengan sistem lainnya, dan interoperabilitas dengan platform yang ada;
- 7) Kecepatan: Parameter ini mengukur seberapa cepat blockchain dapat memproses transaksi dan memberikan hasil analisis terkait pelanggan. Kecepatan blockchain dapat diukur melalui waktu yang diperlukan untuk verifikasi dan validasi transaksi, serta waktu respons sistem dalam memberikan informasi yang diperlukan;
- 8) Keandalan data: Parameter ini mengukur tingkat keandalan data yang disimpan di dalam sistem blockchain. Keandalan data dapat diukur melalui tingkat keakuratan dan ketepatan data yang tersimpan, serta kemampuan sistem blockchain untuk mendeteksi dan mengatasi data yang salah atau tidak valid.

## **2.5 Compliance Risk Management (CRM) dan Kepatuhan Perpajakan**

Hasil Penelitian Sudirman et al. (2019) menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi CRM berbasis teknologi informasi dapat mempengaruhi tingkat kepatuhan perpajakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi aplikasi CRM dapat meningkatkan kesadaran wajib pajak, membantu proses pelaporan pajak, dan meningkatkan tingkat kepatuhan perpajakan.

Hasil penelitian oleh Sari dan Hidayat (2020) menunjukkan bahwa adopsi teknologi informasi, termasuk Big Data Analytics, dapat meningkatkan tingkat kepatuhan perpajakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi teknologi informasi dapat membantu wajib pajak dalam memahami aturan dan regulasi perpajakan, serta meningkatkan kemudahan dalam proses pelaporan pajak.

Hasil penelitian oleh Alm and McKee (2018) menunjukkan bahwa penggunaan Big Data Analytics dapat membantu meningkatkan kepatuhan

perpajakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Big Data Analytics dapat membantu mendeteksi potensi risiko pajak, meningkatkan akurasi pelaporan pajak, serta memberikan informasi yang lebih akurat tentang potensi penghasilan yang dilaporkan oleh wajib pajak. Penelitian oleh Souto et al. (2019) menunjukkan bahwa penggunaan Big Data Analytics dapat membantu meningkatkan kepatuhan perpajakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Big Data Analytics dapat membantu dalam identifikasi dan penilaian risiko pajak, serta membantu memperbaiki kepatuhan perpajakan melalui analisis data dan prediksi.

Hasil Penelitian Alm & McKee (2015) membahas tentang compliance risk management dalam konteks kepatuhan perpajakan. Dalam penelitian tersebut, Alm, Bloomquist, dan McKee (2015) menyatakan bahwa adanya compliance risk management yang efektif dapat membantu meningkatkan tingkat kepatuhan perpajakan. Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa biaya kepatuhan (compliance costs) dapat dikurangi melalui penerapan teknologi dan penggunaan big data analytics dalam manajemen risiko perpajakan.

Studi yang dilakukan oleh Prasad dan Nair (2019) bertujuan untuk menginvestigasi potensi analisis big data untuk manajemen risiko kepatuhan (Compliance Risk Management/CRM) dalam sektor perbankan. Penulis menyoroti beberapa parameter kunci untuk mengevaluasi efektivitas aplikasi CRM yang dikembangkan menggunakan analisis big data. Parameter-parameter tersebut meliputi: Akurasi: kemampuan aplikasi CRM untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko kepatuhan secara akurat dalam operasi perbankan. Efisiensi: kecepatan dan kemudahan dengan mana aplikasi CRM dapat memproses dan menganalisis volume data besar untuk mengidentifikasi risiko potensial. Skalabilitas: kemampuan aplikasi CRM untuk diatur sesuai dengan ukuran dan kompleksitas operasi perbankan. Fleksibilitas: kemampuan aplikasi CRM untuk beradaptasi dengan perubahan persyaratan kepatuhan dan regulasi. Kesederhanaan penggunaan: kemudahan bagi pengguna akhir untuk berinteraksi dan menggunakan aplikasi CRM untuk meningkatkan manajemen risiko kepatuhan. Studi ini menyimpulkan bahwa analisis big data dapat secara signifikan meningkatkan

efektivitas CRM dalam sektor perbankan dengan meningkatkan akurasi, efisiensi, skalabilitas, fleksibilitas, dan kesederhanaan penggunaan aplikasi tersebut.

Studi oleh Wang, Xu, dan Xu (2021) bertujuan untuk menginvestigasi potensi analisis big data dalam manajemen risiko kepatuhan (CRM). Para penulis menyoroti beberapa topik penting dalam pengembangan aplikasi CRM menggunakan analisis big data. Beberapa topik yang disoroti meliputi:

- 1) Pengumpulan Data: pengumpulan data yang sesuai dan relevan dengan tujuan CRM harus dilakukan dengan hati-hati dan terus-menerus untuk memastikan pengembangan CRM yang efektif;
- 2) Analisis Data: analisis data yang cermat dan komprehensif harus dilakukan menggunakan teknologi analitik big data untuk mengidentifikasi dan memahami pola data dan informasi terkait risiko kepatuhan;
- 3) Pelaporan dan Monitoring: Sistem pelaporan dan monitoring harus dikembangkan dan diterapkan untuk memungkinkan pemantauan risiko kepatuhan secara real-time dan memberikan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada pengambil keputusan;
- 4) Integrasi Data dan Komunikasi: Data yang terintegrasi dengan baik dan komunikasi yang terbuka dan efektif di antara stakeholder dalam CRM dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang tepat dan meminimalkan risiko;
- 5) Penggunaan Teknologi Terbaru: Penggunaan teknologi terbaru seperti machine learning dan artificial intelligence (AI) dapat meningkatkan kemampuan CRM dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko kepatuhan secara efektif. Studi tersebut menyimpulkan bahwa analisis big data dapat meningkatkan efektivitas CRM dalam manajemen risiko kepatuhan dengan mengoptimalkan pengumpulan dan analisis data, membangun sistem pelaporan dan monitoring yang efektif, meningkatkan integrasi data dan komunikasi, dan memanfaatkan teknologi terbaru seperti machine learning dan artificial intelligence.

Penelitian Alm dan McKee (2018) bertujuan untuk mengeksplorasi potensi analisis big data untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan. Penulis menyoroti bahwa data yang dihasilkan dari teknologi informasi dapat membantu dalam

identifikasi risiko kepatuhan perpajakan dan peningkatan efisiensi pengawasan pajak. Studi ini menemukan bahwa analisis big data dapat membantu meningkatkan kepatuhan perpajakan dengan menyediakan informasi yang akurat dan relevan yang dapat membantu dalam mengambil keputusan strategis dan taktis dalam bidang kepatuhan perpajakan. Penelitian ini juga menekankan pentingnya pengembangan solusi yang ramah pengguna dan mudah diakses untuk para pengguna agar dapat meningkatkan efektivitas kepatuhan perpajakan.

Penelitian Prasetyo, B. A., & Sukoharsono, E. G. (2021) bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh Compliance Risk Management terhadap Tax Compliance di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Compliance Risk Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tax Compliance. Namun, penelitian ini masih memiliki kekurangan dalam metode pengumpulan data yang hanya menggunakan kuesioner secara online, sehingga masih diperlukan penelitian lebih lanjut dengan metode pengumpulan data yang lebih variatif.

Penelitian Natsir, M., & Hidayah, N. (2021) bertujuan untuk menganalisis pengaruh Compliance Risk Management terhadap Tax Compliance dengan variabel mediasi kesadaran wajib pajak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Compliance Risk Management berpengaruh positif terhadap Tax Compliance, dan kesadaran wajib pajak menjadi variabel mediasi yang signifikan. Namun, penelitian ini masih terbatas pada pengumpulan data melalui kuesioner online yang dilakukan hanya pada satu wilayah di Indonesia, sehingga perlu penelitian lebih lanjut dengan pengumpulan data yang lebih variatif dan meluas.

Penelitian Nugroho, R. S., & Budiyanto, D. (2021) bertujuan untuk menganalisis pengaruh Compliance Risk Management dan Perceived Fairness terhadap Tax Compliance di era pandemi Covid-19. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Compliance Risk Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Tax Compliance, dan Perceived Fairness berpengaruh positif terhadap Compliance Risk Management. Namun, penelitian ini masih memiliki kekurangan dalam pemilihan sampel yang dilakukan hanya pada wajib pajak pribadi dan UKM di Yogyakarta, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut dengan pengambilan sampel yang lebih variatif.

Penelitian Natsir, M., & Asmiyenti, T. (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh Compliance Risk Management terhadap Tax Compliance melalui variabel mediasi kesadaran wajib pajak dan Perceived Fairness. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Compliance Risk Management berpengaruh positif terhadap Tax Compliance, dan kesadaran wajib pajak serta Perceived Fairness menjadi variabel mediasi yang signifikan. Namun, penelitian ini masih terbatas pada pengumpulan data melalui kuesioner online pada wajib pajak di Indonesia, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut dengan metode pengumpulan data yang lebih variatif dan meluas.

Penelitian Sun, Y., & Zhang, X. (2020) bertujuan untuk menganalisis pengaruh Compliance Risk Management terhadap Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh manajemen risiko kepatuhan terhadap kepatuhan pajak perusahaan dan peran mediasi reputasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen risiko kepatuhan memiliki dampak positif signifikan terhadap kepatuhan pajak perusahaan, dan reputasi perusahaan berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Namun, penelitian ini hanya fokus pada pengaruh manajemen risiko kepatuhan terhadap kepatuhan pajak perusahaan, sementara faktor-faktor lain seperti pengaruh faktor internal dan eksternal, serta faktor budaya atau lingkungan bisnis dapat memengaruhi tingkat kepatuhan pajak perusahaan yang perlu dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya..

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini, akan dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang digunakan dalam studi ini, yang meliputi metode kualitatif dan metode kuantitatif. Metode kualitatif akan digunakan untuk memahami perspektif dan pengalaman para ahli dan otoritas perpajakan terkait implementasi teknologi baru dalam CRM. Sementara itu, metode kuantitatif akan digunakan untuk mengukur kinerja CRM dengan menggunakan Capability Maturity Model (CMM).

#### **3.1 Metode Kualitatif**

Metode kualitatif akan digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang implementasi teknologi blockchain, analitika big data, dan CRM, serta penggunaan Capability Maturity Model (CMM) dalam konteks manajemen risiko kepatuhan pajak di Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Pendekatan kualitatif akan melibatkan pengumpulan data kualitatif melalui wawancara mendalam dengan informan yang dipilih secara purposif.

Metode penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk memahami makna yang terdapat dalam pengalaman manusia, memahami fenomena sosial, dan mengeksplorasi konteks yang kompleks (Creswell, 2014). Metode kualitatif adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena secara mendalam dan kontekstual melalui interpretasi dan analisis data non-numerik (Denzin & Lincoln, 2011). Pada dasarnya penelitian kualitatif bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berfokus pada "bagaimana" dan "mengapa" sesuatu terjadi, dengan memberikan konteks dan pemahaman yang lebih komprehensif.

Pendekatan kualitatif akan melibatkan pengumpulan data kualitatif melalui wawancara mendalam dengan informan yang dipilih secara purposif (Creswell, 2014, Denzin & Lincoln, 2011). Metode ini akan memungkinkan peneliti untuk memahami perspektif dan pengalaman para ahli dan otoritas perpajakan terkait implementasi teknologi baru dalam CRM, serta mendapatkan pemahaman yang

lebih rinci tentang implementasi teknologi blockchain, analitika big data, dan CRM, serta penggunaan CMM dalam manajemen risiko kepatuhan pajak.

### **3.2 Sumber Data**

Proses seleksi informan dilakukan berdasarkan pengetahuan dan keahlian yang relevan dengan topik penelitian (Creswell, 2014). Informan yang dipilih termasuk perwakilan dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP), praktisi perpajakan, pakar teknologi informasi, dan akademisi yang memiliki pemahaman mendalam tentang implementasi teknologi baru dalam Customer Relationship Management (CRM) dan manajemen risiko kepatuhan pajak (Chen & Xiao, 2021; Coteanu & Chisalita-Cretu, 2021; Gao et al., 2021; Wan et al., 2021).

Kriteria seleksi informan mencakup keahlian dalam teknologi yang relevan seperti teknologi blockchain, analitika big data, dan CRM (Chen & Xiao, 2021; Coteanu & Chisalita-Cretu, 2021; Gao et al., 2021; Wan et al., 2021), pengetahuan tentang regulasi perpajakan di Indonesia (Chen & Xiao, 2021; Coteanu & Chisalita-Cretu, 2021; Gao et al., 2021; Wan et al., 2021), keterlibatan dalam proyek transformasi digital dan manajemen risiko kepatuhan perpajakan (Chen & Xiao, 2021; Gao et al., 2021), serta kemampuan untuk memberikan wawasan dan perspektif yang berharga (Creswell, 2014). Pemilihan informan yang beragam dan dengan latar belakang yang relevan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dalam menggali implementasi teknologi baru dalam CRM serta manajemen risiko kepatuhan pajak di Indonesia (Chen & Xiao, 2021; Coteanu & Chisalita-Cretu, 2021; Gao et al., 2021; Wan et al., 2021).

### **3.3 Teknik Analisis**

Data kualitatif yang diperoleh dari wawancara dan studi kasus akan dianalisis secara kualitatif menggunakan teknik analisis tematik. Analisis tematik merupakan metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menganalisis pola-pola tema yang muncul dari data yang dikumpulkan (Braun & Clarke, 2006). Dalam analisis tematik, peneliti akan melakukan pemetaan dan

klasifikasi terhadap data yang relevan dengan tujuan penelitian untuk mengungkap tema-tema utama yang muncul (Braun & Clarke, 2006).

Selain itu, dalam proses analisis kualitatif, penting untuk dilakukan verifikasi data guna memastikan keakuratan temuan penelitian. Verifikasi data dilakukan dengan membandingkan temuan dengan teori yang relevan (Creswell, 2014). Teknik triangulasi data juga akan digunakan, yaitu dengan membandingkan data dari berbagai sumber untuk memperkuat validitas temuan penelitian (Creswell, 2014).

Prosedur analisis kualitatif akan melibatkan langkah-langkah seperti mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari data, mengorganisasi data berdasarkan tema-tema tersebut, dan mengekstrak temuan yang relevan (Braun & Clarke, 2006). Selain itu, sumber data triangulasi seperti data sekunder dan dokumen akan digunakan untuk memberikan wawasan yang lebih kaya dan memperkuat validitas temuan penelitian (Creswell, 2014). Proses verifikasi kesesuaian data temuan penelitian dengan teori yang relevan akan dievaluasi untuk menghasilkan kontribusi penelitian yang bermakna terhadap pemahaman dalam bidang tersebut.

Analisis tematik adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menganalisis pola-pola tema yang muncul dari data kualitatif yang dikumpulkan dalam penelitian ini. Proses analisis tematik melibatkan beberapa tahapan, termasuk pengkodean tematik dan pengelompokan unit informasi.

### **3.3.1 Kode Tematik**

Kode tematik merupakan langkah awal dalam analisis tematik, di mana peneliti memberikan label atau kode pada unit informasi yang relevan dengan topik penelitian. Kode-kode tersebut dapat berupa kata kunci, frasa, atau konsep yang merepresentasikan tema atau makna tertentu yang muncul dari data. Pengkodean tematik dapat dilakukan secara manual atau menggunakan perangkat lunak analisis data yang mendukung. Pada tahap ini, peneliti akan membaca dan mengelompokkan unit informasi yang serupa berdasarkan kesamaan topik, konsep,

atau makna yang terkandung di dalamnya. Setiap unit informasi kemudian akan diberikan kode tematik yang sesuai. Proses pengkodean tematik dilakukan secara iteratif, di mana kode-kode tematik dapat direvisi, ditambah, atau dikombinasikan seiring dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap data.

### **3.3.2 Unit Informasi**

Unit informasi dalam analisis tematik merupakan bagian-bagian data kualitatif yang dapat dianalisis secara terpisah dan memiliki makna yang kohesif. Unit informasi dapat berupa kutipan langsung dari wawancara, transkrip percakapan, dokumen tertulis, atau catatan lapangan. Setiap unit informasi yang relevan dengan topik penelitian akan diidentifikasi, dikumpulkan, dan dianalisis dalam proses analisis tematik. Pada tahap ini, peneliti akan mengorganisasi unit informasi yang telah dikodekan berdasarkan tema atau kode tematik yang relevan. Unit informasi yang memiliki kesamaan tema atau makna akan dikelompokkan bersama untuk mempermudah analisis dan identifikasi pola-pola tema yang muncul dari data.

### **3.4 Validitas dan Reliabilitas**

Validitas dan reliabilitas data adalah aspek penting yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini. Validitas mengacu pada sejauh mana data dan temuan penelitian mencerminkan realitas yang sebenarnya dan dapat dipercaya. Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi dan keandalan data yang dikumpulkan. Untuk memastikan validitas data, penelitian ini akan menggunakan triangulasi data. Triangulasi data melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber yang berbeda, seperti wawancara mendalam, studi kasus, dan data sekunder. Dengan membandingkan temuan dari sumber yang berbeda, penelitian ini dapat memverifikasi dan memastikan kesesuaian dan keakuratan temuan penelitian.

Selain itu, validitas juga akan diperhatikan melalui pemilihan informan yang beragam, seperti perwakilan DJP, praktisi perpajakan, pakar teknologi informasi, dan akademisi. Keberagaman informan ini diharapkan dapat memberikan sudut pandang yang berbeda dan komprehensif terhadap implementasi teknologi baru

dalam CRM serta manajemen risiko kepatuhan pajak di Indonesia. Reliabilitas data akan diperhatikan melalui konsistensi dalam pengumpulan dan analisis data. Petunjuk yang jelas akan diberikan kepada peneliti atau pewawancara dalam proses pengumpulan data untuk memastikan konsistensi dalam penggunaan instrumen pengukuran dan pengumpulan data. Selain itu, instrumen pengukuran yang valid dan dapat diandalkan akan digunakan untuk mengumpulkan data yang akurat.

Rumus-rumus yang terkait dengan validitas dan reliabilitas data dapat bervariasi tergantung pada jenis data yang dikumpulkan dan metode analisis yang digunakan. Dalam konteks penelitian ini, penggunaan rumus statistik seperti koefisien korelasi, alfa Cronbach, atau inter-rater reliability dapat digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas data. Rumus-rumus tersebut dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan penelitian dan jenis data yang terkumpul.

1) Koefisien Korelasi:

- a) Koefisien Korelasi Pearson: Digunakan untuk mengukur hubungan linier antara dua variabel. Rumusnya adalah:

$$r = (\Sigma[(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})]) / (\sqrt{[\Sigma(X_i - \bar{X})^2]} * \sqrt{[\Sigma(Y_i - \bar{Y})^2]})$$

- b) Koefisien Korelasi Spearman: Digunakan untuk mengukur hubungan monotone antara dua variabel yang tidak diasumsikan memiliki hubungan linier. Rumusnya adalah:

$$\rho = 1 - [(6 * \Sigma d^2) / (n * (n^2 - 1))]$$

2) Alfa Cronbach: Digunakan untuk mengukur reliabilitas internal suatu instrumen pengukuran yang terdiri dari beberapa item. Rumusnya adalah:

$$\alpha = (k / (k - 1)) * (1 - (\Sigma \sigma^2_i / \sigma^2_T))$$

Di mana:

k adalah jumlah item dalam instrumen pengukuran.

$\Sigma \sigma^2_i$  adalah jumlah variansi masing-masing item.

$\sigma^2_T$  adalah variansi total instrumen pengukuran.

3) Inter-rater Reliability: Digunakan untuk mengukur reliabilitas antar-penilai ketika terdapat lebih dari satu penilai dalam penelitian. Rumus yang umum digunakan adalah:

$$\text{Cohen's Kappa: } \kappa = (P_o - P_e) / (1 - P_e)$$

Di mana:

- $P_o$  adalah persentase kesepakatan antara penilai yang dihitung dengan menghitung jumlah kesepakatan dan membaginya dengan jumlah total.
- $P_e$  adalah persentase kesepakatan yang diharapkan secara acak antara penilai.

Dengan menggunakan metode kualitatif dan metode kuantitatif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang implementasi teknologi baru dalam CRM serta kinerja CRM dalam manajemen risiko kepatuhan pajak di DJP. Metode kualitatif akan memberikan wawasan mendalam melalui wawancara mendalam dan studi kasus, sementara metode kuantitatif akan memberikan pemetaan dan pengukuran kinerja secara lebih terukur.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **4.1 Hasil Analisis Kualitatif**

Hasil penelitian menggunakan metode analisis kualitatif dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang kinerja CRM sebagai pengembangan BDA di DJP. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan rekomendasi yang berguna bagi DJP dalam meningkatkan penggunaan CRM dan mengoptimalkan penerapan BDA dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif dengan pendekatan analisis tematik untuk mengevaluasi kinerja CRM sebagai pengembangan BDA yang sedang dikembangkan oleh DJP. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menganalisis pola-pola tema yang muncul dari data yang dikumpulkan. Tahapan penelitian meliputi: (i) Familiarisasi data, dilakukan untuk memperoleh pemahaman holistik tentang data yang terkait dengan implementasi CRM dalam BDA di DJP; (ii) Pengidentifikasian pola-pola yang muncul dari data untuk menemukan tema yang relevan dalam evaluasi kinerja CRM; (iii) Peninjauan dan validasi tema yang telah diidentifikasi untuk memastikan konsistensi dengan data yang dikumpulkan; (iv) Pengkodean data secara sistematis untuk analisis lebih lanjut; (v) Pengidentifikasian dan menjelaskan hubungan antara tema yang muncul dalam evaluasi kinerja CRM dalam BDA di DJP; (vi) Analisis temuan secara sistematis untuk menggambarkan kinerja CRM sebagai pengembangan BDA di DJP.

##### **4.1.1 Review Implementasi CRM dalam BDA di DJP Kondisi Eksisting**

###### **1) Sumber data yang digunakan**

Penelitian ini menggunakan sumber data utama yang dikumpulkan dan disimpan oleh DJP sebagai bagian dari aktivitas operasionalnya. Data ini terdiri dari data pajak, data kepatuhan, data transaksi, dan data pelaporan yang semuanya berbentuk terstruktur. Sumber data ini berasal dari berbagai sistem informasi internal DJP yang mencakup sistem pembayaran pajak, sistem pelaporan pajak

elektronik, dan data transaksi dari wajib pajak yang dilaporkan kepada DJP. Data pajak yang digunakan mencakup informasi mengenai transaksi perpajakan yang dilakukan oleh wajib pajak. Data ini meliputi pembayaran pajak, pelaporan pajak, dan transaksi lainnya yang berkaitan dengan kewajiban perpajakan. Penggunaan data ini dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana data ini dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen risiko dan efisiensi operasional dalam implementasi CRM dan BDA di DJP.

Dalam penelitian ini, implementasi CRM (Customer Relationship Management) dan BDA (Big Data Analytics) di DJP akan dievaluasi dengan menggunakan data yang telah dikumpulkan dan disimpan oleh DJP. Data ini akan dianalisis untuk mengidentifikasi pola dan tren yang dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen risiko dan efisiensi operasional dalam pengelolaan pajak. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang mendalam tentang potensi penerapan CRM dan BDA dalam konteks DJP dan memberikan rekomendasi untuk pengembangan lebih lanjut.

## **2) Kompleksitas data**

Dalam mengimplementasikan CRM dan BDA (Big Data Analytics), DJP menghadapi tantangan yang signifikan terkait pengelolaan kompleksitas data. Sebagai institusi pajak yang besar dan memiliki tanggung jawab terhadap banyak wajib pajak, DJP harus mengumpulkan, menyimpan, dan mengelola beragam jenis data yang berkaitan dengan kepatuhan pajak. Salah satu tantangan utama yang dihadapi DJP adalah volume data yang sangat besar. Data yang dikumpulkan oleh DJP mencapai miliaran hingga triliunan catatan, yang mencakup data wajib pajak, data transaksi pajak, data pelaporan pajak, dan data lainnya. Volume data yang besar ini memerlukan infrastruktur teknologi yang kuat dan kapabilitas pemrosesan data yang canggih agar data dapat diolah dengan efisien dan cepat.

Selain volume, kompleksitas data yang dihadapi DJP juga terkait dengan variasi dan struktur data. Data yang dikumpulkan oleh DJP memiliki beragam format dan jenis. Data terstruktur seperti laporan keuangan dan dokumen hukum perusahaan menjadi bagian penting dalam analisis kepatuhan pajak. Selain itu, data

numerik seperti transaksi keuangan juga menjadi sumber data penting dalam mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan. Selain data terstruktur, DJP juga harus mengelola data tidak terstruktur seperti dokumen teks, email, dan konten media sosial yang memiliki potensi relevan dengan perpajakan. Mengelola dan menganalisis data yang memiliki variasi dan struktur yang berbeda ini menjadi tantangan tersendiri dalam implementasi CRM dan BDA di DJP. Untuk mengatasi tantangan ini, DJP perlu memiliki infrastruktur teknologi yang handal dan canggih, termasuk sistem manajemen basis data yang kuat, sistem penyimpanan data yang skalabel, dan kapabilitas pemrosesan data yang tinggi. Selain itu, DJP juga harus memiliki kemampuan analisis data yang memadai dan menerapkan teknik-teknik BDA yang relevan untuk mengolah data secara efektif dan mendapatkan wawasan yang berharga dalam manajemen risiko dan kepatuhan pajak.

Dengan memahami kompleksitas data yang dihadapi DJP dan menyadari tantangan yang terkait, penelitian ini akan mengeksplorasi penggunaan CRM dan BDA dalam mengelola kompleksitas data tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi dan solusi untuk meningkatkan efisiensi operasional, manajemen risiko, dan kepatuhan pajak di DJP melalui penerapan teknologi dan analisis data yang tepat.

Keberagaman jenis data yang dikumpulkan oleh DJP menambah tingkat kompleksitas dalam pengumpulan, penyimpanan, dan pengelolaan data. Data yang dikumpulkan bisa berupa data terstruktur dalam bentuk tabel yang terorganisir dengan baik, serta data tidak terstruktur seperti teks bebas dan dokumen yang tidak memiliki format yang terdefinisi. Bahkan, DJP juga mengumpulkan data dari berbagai sumber, termasuk sistem internal DJP, sistem perbankan, dan lembaga keuangan lainnya, yang masing-masing memiliki struktur data yang berbeda.

Tantangan dalam mengelola kompleksitas ini adalah bagaimana menyatukan dan mengintegrasikan data yang berasal dari berbagai sumber dan memiliki struktur yang beragam. DJP perlu merancang dan menerapkan metode pengumpulan dan integrasi data yang efektif untuk memastikan data dapat diolah dan digunakan dengan maksimal. Hal ini membutuhkan upaya untuk menyatukan dan menormalkan data dengan format yang berbeda, sehingga data dapat diintegrasikan

dan dianalisis secara efisien. Dalam mengatasi tantangan ini, teknologi Big Data Analytics (BDA) memainkan peran penting. BDA memungkinkan DJP untuk mengelola volume data yang besar, mengelola variasi jenis data yang berbeda, dan mengintegrasikan struktur data yang beragam. Dengan menggunakan teknik dan alat analisis yang sesuai, DJP dapat mengekstraksi wawasan yang berharga dari data yang kompleks ini. Misalnya, dengan menggunakan teknik pengolahan bahasa alami, DJP dapat mengenali dan menganalisis informasi yang terkandung dalam dokumen teks atau email yang tidak terstruktur. Selain itu, dengan memanfaatkan algoritma dan metode analisis data yang canggih, DJP dapat mengidentifikasi pola dan tren dari data yang terstruktur, seperti data transaksi pajak, untuk mendukung keputusan dan manajemen risiko kepatuhan pajak yang lebih baik.

Dengan menggunakan BDA, DJP dapat memanfaatkan potensi data yang luas dan kompleks ini secara lebih efektif dan efisien. Dengan mengelola kompleksitas data dengan baik, DJP dapat meningkatkan implementasi CRM dan BDA, serta memperoleh keuntungan dalam manajemen risiko dan efisiensi operasional. Dalam penelitian ini, akan dieksplorasi bagaimana teknologi BDA dapat diterapkan dalam konteks DJP untuk mengatasi kompleksitas data dan mendukung tujuan perpajakan yang lebih baik.

### **3) Proses pengumpulan data**

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini mencakup berbagai metode untuk mencapai pemahaman yang holistik tentang implementasi CRM dan BDA di DJP. Metode ini mencakup pengambilan data langsung dari informan DJP serta penggunaan data sekunder berupa laporan riset dan dokumen terkait. Untuk memastikan relevansi data yang terkumpul dengan tujuan penelitian, kami menerapkan beberapa langkah penting.

- a) Pertama, penetapan kriteria inklusi yang jelas untuk memilih data yang relevan. Kriteria ini mencakup jenis data yang diperlukan, rentang waktu yang relevan, dan keterkaitan data dengan implementasi CRM dan BDA di DJP. Dilakukan pencarian data terstruktur seperti laporan keuangan dan data transaksi pajak dari tahun tertentu yang relevan. Validasi data kemudian

dilakukan untuk memastikan keakuratan dan kualitas data, yang melibatkan pengecekan data internal DJP dan sumber data primer (informan).

- b) Kemudian dilakukan penyesuaian data agar sesuai dengan format dan struktur yang dibutuhkan untuk analisis lebih lanjut. Penyesuaian data ini melibatkan konversi format data, normalisasi data, dan penghapusan data yang tidak relevan. Selanjutnya dilakukan verifikasi kembali dengan informan DJP. Proses ini memungkinkan untuk memeriksa data yang terkumpul dengan persepsi dan pengalaman mereka tentang implementasi CRM dan BDA. Dengan cara ini, dapat menjamin data yang dikumpulkan dan analisis sesuai dengan realitas operasional dan pengalaman di lapangan.

#### **4) Analisis data awal**

Dalam tahap awal analisis data, penelitian memfokuskan pada pemahaman mendalam terhadap struktur dan karakteristik data yang telah dikumpulkan. Peneliti menganalisis data transaksi pajak yang meliputi informasi terkait transaksi perpajakan yang dilakukan oleh wajib pajak. Setelah melakukan validasi dan penyesuaian awal pada data, kemudian dilakukan analisis eksploratori untuk mengidentifikasi pola dan tren dalam data. Ditemukan bahwa ada peningkatan jumlah wajib pajak yang melakukan pelaporan dan pembayaran pajak secara online dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi teknologi dalam aktivitas perpajakan telah diterima dan digunakan oleh sejumlah besar wajib pajak. Selanjutnya, dilakukan analisis data kepatuhan pajak untuk memahami tingkat kepatuhan wajib pajak. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada sejumlah wajib pajak yang masih memiliki tingkat kepatuhan yang rendah, yang ditunjukkan dari data tunggakan pajak dan jumlah pelaporan pajak yang tidak sesuai dengan ketentuan. Kemudian, peneliti juga melakukan analisis terhadap data risiko kepatuhan. Dengan menganalisis data ini, teridentifikasi faktor risiko kepatuhan yang signifikan: (i) sektor industri manufaktur skala nasional yang memiliki tingkat ketidakpatuhan yang lebih tinggi; (ii) jenis transaksi yang melibatkan isu-isu kepatuhan.

Hasil analisis awal ini membantu peneliti memahami bagaimana CRM dan BDA dapat berperan dalam meningkatkan tingkat kepatuhan pajak dan mengelola risiko kepatuhan di DJP. Dapat dikatakan bahwa sementara ini: (i) BDA dapat digunakan untuk melakukan analisis prediktif terhadap data risiko kepatuhan; (ii) membantu DJP untuk lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan menangani risiko kepatuhan; (iii) CRM dapat membantu DJP dalam merancang strategi dan intervensi yang tepat untuk meningkatkan tingkat kepatuhan.

Data dan wawasan ini menjadi landasan untuk tahap analisis lebih lanjut dan pengambilan keputusan berbasis data dalam implementasi CRM dan BDA di DJP. Berdasarkan hasil analisis data awal tersebut, dapat diidentifikasi beberapa teknis BDA yang penting dalam membangun sistem CRM yang efektif di DJP.

- a) Dengan jumlah data yang besar dan beragam, BDA memerlukan teknologi dan metode yang mampu mengelola dan memproses data dalam skala yang besar. Teknologi seperti Hadoop dan Spark digunakan untuk memproses data dalam jumlah besar dan kompleks dengan efisiensinya.
- b) Salah satu kekuatan utama BDA adalah kemampuannya untuk melakukan analisis prediktif. Dengan menggunakan teknik seperti machine learning dan algoritma prediktif, BDA dapat digunakan untuk meramalkan risiko kepatuhan di masa mendatang berdasarkan data historis dan tren saat ini.
- c) Dalam membangun sistem CRM, visualisasi data berperan penting dalam mempresentasikan hasil analisis data secara intuitif dan mudah dipahami. Ini membantu dalam pengambilan keputusan dan memungkinkan stakeholder untuk memahami isu-isu dan risiko kepatuhan secara lebih baik.
- d) BDA memerlukan kemampuan untuk mengintegrasikan data dari berbagai sumber dan dalam berbagai format. Teknologi seperti ETL (Extract, Transform, Load) digunakan untuk memindahkan data dari sistem sumber ke gudang data, merubah data ke dalam format yang diperlukan, dan memuatnya ke dalam sistem analisis data.
- e) BDA memungkinkan analisis data secara real-time, yang sangat berguna dalam konteks CRM di mana deteksi dan respon cepat terhadap isu-isu kepatuhan sangat penting.

- f) Teknik Pemrosesan Bahasa Alami (NLP) penting untuk analisis data teks yang tidak terstruktur, seperti komentar wajib pajak atau catatan transaksi, yang dapat memberikan wawasan penting untuk meningkatkan kepatuhan.

Dalam peningkatan implementasi CRM menggunakan BDA, beberapa teknis lain yang dapat digunakan DJP meliputi:

- a) Memindahkan data dan analisis ke cloud bisa meningkatkan fleksibilitas dan skalabilitas sistem, serta memungkinkan untuk akses data dan analisis secara real-time dari mana saja dan kapan saja.
- b) Menggunakan teknik data mining, DJP bisa menemukan pola dan hubungan tersembunyi dalam data yang mungkin sulit ditemukan dengan metode tradisional. Teknik ini bisa sangat membantu dalam mendeteksi perilaku non-kepatuhan dan risiko potensial lainnya.
- c) Internet of Things (IoT), penggunaan sensor dan perangkat pintar bisa memberikan data real-time yang lebih akurat dan lengkap. Data ini bisa digunakan untuk analisis lebih lanjut dan pengambilan keputusan yang lebih baik.
- d) Machine Learning digunakan untuk meningkatkan kecerdasan analisis dan membuat proses lebih otomatis, dapat digunakan untuk mempelajari pola dalam data dan membuat prediksi tentang perilaku kepatuhan di masa mendatang.
- e) Dengan jumlah data yang semakin besar, menjaga keamanan data (Cybersecurity Measures) menjadi lebih penting dari sebelumnya. Implementasi teknologi keamanan seperti enkripsi dan otentikasi dua faktor bisa membantu melindungi data dari ancaman keamanan siber.
- f) Untuk memastikan adopsi yang luas dari sistem CRM berbasis BDA, penting untuk memiliki antarmuka pengguna yang intuitif dan mudah digunakan. User-Friendly Interface membantu memastikan bahwa pengguna dapat memanfaatkan sistem dengan mudah dan efektif.

Semua teknologi dan metode ini, apabila diimplementasikan dengan tepat, dapat membantu DJP untuk mengembangkan sistem CRM berbasis BDA yang lebih

efektif dan efisien. Selain untuk melakukan deteksi dan pengelolaan risiko kepatuhan, dapat pula meningkatkan pengambilan keputusan dan efisiensi operasional.

Berdasarkan kajian tersebut, blockchain, dengan sifatnya yang transparan, tahan modifikasi, dan terdistribusi, memiliki potensi besar dalam implementasi BDA untuk CRM di DJP.

- a) Blockchain memungkinkan data yang tersimpan tetap utuh dan tidak dapat diubah secara ilegal. Hal ini sangat penting dalam konteks pajak, di mana integritas data adalah kunci untuk memastikan kepatuhan dan menghindari penyalahgunaan.
- b) Blockchain bisa menyimpan setiap transaksi pajak dalam jaringan yang dapat diaudit dan transparan. Hal ini bisa membantu DJP untuk melacak dan memverifikasi transaksi pajak dengan lebih efisien dan efektif.
- c) Smart contracts adalah program komputer yang berjalan di atas blockchain yang secara otomatis menjalankan kontrak ketika syarat dan ketentuan tertentu dipenuhi. Dalam konteks DJP, smart contracts bisa digunakan untuk otomatisasi proses perpajakan, seperti penghitungan dan pembayaran pajak.
- d) Blockchain menggunakan kriptografi canggih, yang membuat data yang tersimpan di dalamnya aman dari serangan dan manipulasi.
- e) Sifat blockchain yang terdistribusi bisa membantu dalam menciptakan sistem perpajakan yang lebih demokratis dan adil, di mana setiap transaksi dapat diverifikasi oleh semua pihak yang terlibat.

Kendati potensial, implementasi blockchain dalam BDA dan CRM juga memerlukan pertimbangan serius, terutama terkait dengan infrastruktur teknologi, peraturan, dan adopsi oleh pengguna. Selain itu, tantangan seperti skalabilitas, privasi data, dan standarisasi juga perlu diatasi sebelum teknologi ini dapat sepenuhnya diintegrasikan dalam sistem CRM dan BDA di DJP. Namun, dengan pendekatan yang tepat, blockchain dapat membantu DJP untuk menciptakan sistem manajemen risiko kepatuhan yang lebih efisien, transparan, dan aman.

## 5) Pemahaman konteks

Menggali lebih dalam ke dalam konteks penggunaan CRM dan BDA di DJP, penelitian ini juga mempelajari berbagai regulasi dan kebijakan yang terkait dengan penggunaan dan manajemen data perpajakan. Dipahami bahwa adanya regulasi perlindungan data pribadi yang ketat mempengaruhi bagaimana data wajib pajak dapat diakses dan digunakan. Diketahui pula bahwa di Indonesia ada batasan hukum tertentu yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis dan pembagian data. Dalam konteks hukum dan regulasi Indonesia, beberapa peraturan penting yang mempengaruhi penggunaan dan manajemen data perpajakan dalam implementasi CRM dan BDA di DJP:

- a) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE), memberikan batasan dan kerangka hukum bagi pengumpulan dan penggunaan data elektronik, termasuk data pajak. UU ini memberikan perlindungan hukum bagi privasi data dan menetapkan batas bagi pengaksesan dan penggunaan data pribadi.
- b) Peraturan Menteri Keuangan No.39/PMK.03/2018 tentang Pengelolaan Teknologi Informasi dan Elektronika pada Kementerian Keuangan, memberikan kerangka kerja bagi DJP dalam menggunakan teknologi informasi dalam operasionalnya, termasuk penggunaan data untuk analisis dan pengambilan keputusan.
- c) Undang-Undang No. 9 Tahun 2017 tentang Akses Informasi Publik, mencakup bagaimana informasi publik, termasuk data pajak, dapat diakses oleh publik dan juga memberikan batasan tentang apa yang dapat dan tidak dapat diungkapkan.

Penelitian menjelajahi lebih jauh tentang tujuan organisasi DJP dan bagaimana BDA dan CRM dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut. Dengan mengetahui bahwa DJP berfokus pada peningkatan tingkat kepatuhan pajak, penelitian ini selanjutnya menggunakan metode analisis kuantitatif dalam menerapkan BDA dan CRM dengan cara yang membantu mendukung tujuan ini, yaitu menggunakan analisis prediktif untuk mengetahui wajib pajak mana yang

berpotensi tidak patuh dan kemudian menargetkan wajib pajak tersebut dengan kampanye edukasi atau intervensi lainnya terkait inklusi CRM ini.

Selanjutnya, dalam rangka memahami kebutuhan pengguna, penelitian ini melakukan wawancara dengan pemeriksa pajak di DJP, sebagai pengguna CRM. Melalui wawancara, diperoleh pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana bekerja dengan CRM, tantangan apa yang dihadapi, dan bagaimana BDA dan CRM dapat membantu pemeriksa pajak.

Keseluruhan upaya pemahaman konteks ini sangat penting untuk memastikan bahwa implementasi CRM dan BDA di DJP tidak hanya didasarkan pada teknologi yang canggih, tetapi juga sesuai dengan kebutuhan pengguna, tujuan organisasi, dan regulasi yang berlaku. Dengan cara ini, dapat memastikan bahwa implementasi CRM dan BDA tidak hanya efektif, tetapi juga berkelanjutan dan dapat diterima oleh semua stakeholder yang terlibat.

#### **4.1.2 Analisis Tematik**

##### **4.1.2.1 Metode Analisis Tematik yang Digunakan.**

Metode analisis tematik digunakan untuk memahami dan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam konteks Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Pendekatan yang digunakan dalam analisis tematik ini adalah pendekatan kode tematik. Pendekatan kode tematik merupakan teknik analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan tema atau pola yang muncul dari data yang terkumpul (Braun, V., & Clarke, V. 2006). Proses analisis tematik dimulai dengan membaca secara mendalam data yang dikumpulkan, seperti dokumen, wawancara, atau catatan terkait DJP. Kemudian, setelah pemahaman yang lebih baik tentang konten data, peneliti melakukan pengkodean tematik.

Pada tahap pengkodean tematik, peneliti mengidentifikasi unit-unit informasi yang relevan yang terkait dengan topik penelitian, meliputi implementasi CRM, manajemen risiko, efisiensi operasional, atau kepatuhan perpajakan. Unit-unit informasi ini kemudian diberi label atau kode tematik yang mencerminkan isi atau makna yang terkandung dalam setiap unit informasi. Analisis untuk

mengklasifikasikan dan mengorganisir tema-tema yang muncul berdasarkan kesamaan atau keterkaitan. Hal ini dilakukan dengan mengelompokkan unit-unit informasi yang telah diberi kode tematik yang serupa atau saling terkait. Dalam proses ini, tema-tema utama yang muncul diidentifikasi dan diberikan penjelasan yang lebih mendalam. Penggunaan pendekatan kode tematik dalam analisis tematik memungkinkan peneliti untuk memahami dan menggali tematik secara mendalam dari data yang terkumpul. Dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang isu-isu yang relevan dengan implementasi CRM, manajemen risiko, efisiensi operasional, dan kepatuhan perpajakan di DJP.

Dalam analisis tematik untuk pertanyaan penelitian kualitatif yang dijabarkan di bawah ini.

*1) Bagaimana pemangku kepentingan memahami dan mengalami implementasi CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan?*

Dalam menjawab pertanyaan penelitian ini, kode tematik yang digunakan dalam analisis tematik terkait pemahaman dan pengalaman pemangku kepentingan terkait implementasi

1. Kode Tematik 1: CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan:

- Unit Informasi 1: Efektivitas penggunaan CRM dalam mendorong kepatuhan perpajakan:
- Unit Informasi 2: Keberhasilan implementasi CRM dalam meningkatkan tingkat kepatuhan perpajakan
- Unit Informasi 3: Dampak penggunaan CRM terhadap kesadaran dan pemahaman pemangku kepentingan terkait aturan perpajakan
- Unit Informasi 4: Persepsi pemangku kepentingan terhadap efektivitas CRM dalam meminimalkan risiko ketidakpatuhan perpajakan

2. Kode Tematik 2: Pengalaman dalam mengimplementasikan fitur-fitur CRM tertentu:

- Unit Informasi 1: Penggunaan fitur-fitur CRM untuk pemantauan dan pelaporan aktivitas perpajakan
  - Unit Informasi 2: Tantangan dalam mengimplementasikan fitur-fitur CRM yang terkait dengan kepatuhan perpajakan
  - Unit Informasi 3: Manfaat yang dirasakan oleh pemangku kepentingan dalam menggunakan fitur-fitur CRM yang mendukung kepatuhan perpajakan
3. Kode Tematik 3: Peran CRM dalam meningkatkan pemahaman tentang peraturan perpajakan:
- Unit Informasi 1: Kontribusi CRM dalam meningkatkan pemahaman pemangku kepentingan tentang aturan dan regulasi perpajakan
  - Unit Informasi 2: Persepsi pemangku kepentingan terhadap kualitas informasi dan panduan yang disediakan oleh CRM terkait perpajakan
  - Unit Informasi 3: Pemanfaatan CRM untuk memberikan edukasi dan pelatihan kepada pemangku kepentingan terkait peraturan perpajakan

2) *Apa persepsi pemangku kepentingan terhadap manfaat dan tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM?*

Kode tematik dan unit informasi yang digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian ini:

1. Kode Tematik 1: Manfaat penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM:
- Manfaat keamanan dan integritas data yang diperoleh dari penggunaan teknologi blockchain dalam CRM
- Unit informasi 1: Pemangku kepentingan melihat penggunaan teknologi blockchain sebagai cara untuk meningkatkan keamanan data perpajakan dan memastikan integritas informasi yang tersimpan di dalamnya.
- Potensi efisiensi operasional yang ditawarkan oleh teknologi blockchain dalam proses manajemen risiko kepatuhan perpajakan

Unit informasi 2: Pemangku kepentingan mengakui potensi penggunaan teknologi blockchain dalam mengoptimalkan proses manajemen risiko kepatuhan perpajakan, seperti verifikasi dan audit transaksi pajak secara lebih efisien.

- Kemampuan teknologi blockchain untuk memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran informasi yang aman antara pemangku kepentingan perpajakan
- Unit informasi 3: Pemangku kepentingan melihat manfaat potensial dalam menggunakan teknologi blockchain untuk memfasilitasi kolaborasi antara DJP, wajib pajak, dan lembaga terkait dalam rangka meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan.

## 2. Kode Tematik 2: Tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM:

- a) Kendala regulasi dan kepatuhan terkait penggunaan teknologi blockchain dalam konteks perpajakan

Unit informasi 1: Pemangku kepentingan mengidentifikasi tantangan dalam menghadapi kerangka peraturan dan kepatuhan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi blockchain dalam sistem administrasi perpajakan.

- b) Tantangan teknis dan infrastruktur yang terkait dengan implementasi teknologi blockchain dalam skala besar

Unit informasi 2: Pemangku kepentingan menyadari bahwa implementasi teknologi blockchain dalam skala besar memerlukan investasi dan pembaruan infrastruktur yang signifikan, serta tantangan teknis dalam integrasi dengan sistem yang sudah ada.

- c) Ketidakpastian mengenai kesiapan dan adopsi oleh pemangku kepentingan lain terhadap teknologi blockchain dalam konteks perpajakan
- Unit informasi 3: Beberapa pemangku kepentingan menyampaikan kekhawatiran tentang rendahnya kesiapan dan adopsi oleh lembaga dan wajib pajak lain terhadap teknologi blockchain, yang dapat menghambat efektivitas penggunaannya dalam konteks perpajakan.

3) *Bagaimana penggunaan teknologi BDA dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan dalam model kematangan CRM?*

Kode tematik dan unit informasi yang digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian ini:

1. Kode Tematik 1: Manfaat BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan:
  - d) Unit Informasi 1: Analisis prediktif menggunakan data BDA untuk mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan perpajakan.
  - e) Unit Informasi 2: Pemantauan real-time terhadap data perpajakan menggunakan BDA untuk mendeteksi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa.
  - f) Unit Informasi 3: Penggunaan BDA untuk memperoleh wawasan yang mendalam tentang perilaku wajib pajak dan tren kepatuhan.
2. Kode Tematik 2: Tantangan penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan:
  - Unit Informasi 1: Kompleksitas teknis dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data BDA.
  - Unit Informasi 2: Keamanan data dan privasi sebagai isu kritis dalam penggunaan BDA dalam konteks perpajakan.
  - Unit Informasi 3: Keterbatasan dalam pemahaman dan keterampilan teknis yang diperlukan untuk memanfaatkan potensi penuh teknologi BDA.
3. Kode tematik 3: Integrasi teknologi BDA dengan CRM:
  - a) Unit Informasi 1: Bagaimana penggunaan teknologi BDA dapat diintegrasikan dengan sistem CRM yang ada dalam model kematangan.
  - b) Unit Informasi 2: Pemanfaatan data BDA dalam pengembangan fitur-fitur CRM yang lebih efektif dalam meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan.
  - c) Unit Informasi 3: Bagaimana sinergi antara teknologi BDA dan CRM dapat meningkatkan pengelolaan risiko kepatuhan secara holistik.

4) *Bagaimana faktor budaya organisasi memengaruhi penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan?*

Kode tematik dan unit informasi yang digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian ini:

1. Kode Tematik 1: Faktor budaya organisasi yang mempengaruhi penerimaan CRM:

g) Sikap dan persepsi karyawan terhadap perubahan dan teknologi baru dalam lingkungan kerja

Unit informasi 1: Pemangku kepentingan menyampaikan bahwa sikap dan persepsi karyawan terhadap perubahan dan adopsi teknologi baru dalam praktik kepatuhan perpajakan sangat mempengaruhi penerimaan CRM.

h) Nilai-nilai dan norma organisasi terkait dengan kepatuhan perpajakan dan pengelolaan risiko

Unit informasi 2: Pemangku kepentingan menyoroti pentingnya nilai-nilai organisasi yang kuat yang mendorong kepatuhan perpajakan dan penerapan praktik pengelolaan risiko yang baik sebagai faktor penentu penerimaan CRM.

i) Budaya kolaboratif dan pembelajaran di dalam organisasi yang mendorong adopsi teknologi baru

Unit informasi 3: Beberapa pemangku kepentingan menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran merupakan faktor penting yang memengaruhi penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.

2. Kode Tematik 2: Faktor budaya organisasi yang mempengaruhi adopsi CRM:

j) Tingkat dukungan dan komitmen dari manajemen senior terhadap implementasi CRM

Unit informasi 1: Pemangku kepentingan mengungkapkan bahwa tingkat dukungan dan komitmen dari manajemen senior sangat berpengaruh terhadap adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.

k) Sistem reward dan penghargaan yang mendorong penggunaan dan adopsi CRM

Unit informasi 2: Pemangku kepentingan menyoroti pentingnya sistem reward dan penghargaan yang sesuai untuk mendorong penggunaan dan adopsi CRM dalam organisasi.

l) Keterlibatan karyawan dalam proses perancangan dan implementasi CRM.

Unit informasi 3: Beberapa pemangku kepentingan menyampaikan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses perancangan dan implementasi CRM merupakan faktor penting yang mempengaruhi adopsi CRM dan memastikan kesesuaian dengan budaya organisasi.

*5) Bagaimana integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas lainnya berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan?*

Kode tematik dan unit informasi yang digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian ini:

1. Kode Tematik 1: Manfaat integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas:

m) Peningkatan koordinasi dan kolaborasi antara departemen yang terlibat dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan

Unit informasi 1: Pemangku kepentingan mengemukakan bahwa integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas lainnya, seperti ISO 9001, dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antara departemen yang terlibat dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan.

n) Peningkatan pemantauan dan pelaporan terkait risiko kepatuhan perpajakan

Unit informasi 2: Beberapa pemangku kepentingan menyoroti manfaat integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas lainnya dalam meningkatkan pemantauan dan pelaporan terkait risiko kepatuhan perpajakan.

o) Peningkatan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan perpajakan di semua tingkatan organisasi

Unit informasi 3: Pemangku kepentingan menyampaikan bahwa integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas dapat meningkatkan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan perpajakan di semua tingkatan organisasi.

2. Kode Tematik 2: Tantangan dalam mengintegrasikan CRM dengan kerangka manajemen kualitas:

p) Perbedaan dalam terminologi dan pendekatan antara CRM dan kerangka manajemen kualitas yang ada

Unit informasi 1: Beberapa pemangku kepentingan mengidentifikasi tantangan dalam mengintegrasikan CRM dengan kerangka manajemen kualitas yang ada karena perbedaan dalam terminologi dan pendekatan yang digunakan.

q) Kebutuhan untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian antara sistem CRM dan kerangka manajemen kualitas lainnya

Unit informasi 2: Pemangku kepentingan menyoroti kebutuhan untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian antara sistem CRM dan kerangka manajemen kualitas lainnya agar integrasi dapat berjalan efektif.

r) Perubahan dalam proses bisnis dan tata kelola yang mungkin diperlukan untuk mengintegrasikan CRM dengan kerangka manajemen kualitas

Unit informasi 3: Beberapa pemangku kepentingan mengemukakan bahwa perubahan dalam proses bisnis dan tata kelola organisasi mungkin diperlukan untuk mengintegrasikan CRM dengan kerangka manajemen kualitas lainnya.

#### **4.1.2.2 Tematik yang Diidentifikasi**

Tema-tema penelitian ini akan ditemukan melalui identifikasi, pengelompokan, dan pengkodean unit-unit informasi yang relevan. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang temuan tematik yang muncul dalam penelitian ini dan bagaimana tema-tema tersebut berkaitan dengan tujuan

penelitian. Tema-tema yang muncul dalam analisis tematik terkait dengan pertanyaan penelitian mencakup hal-hal berikut:

- 1) Bagaimana pemangku kepentingan memahami dan mengalami implementasi CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan:
  - a) Peningkatan pemahaman pemangku kepentingan tentang kepatuhan perpajakan melalui implementasi CRM.
  - b) Pengalaman positif pemangku kepentingan dalam menggunakan CRM untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan.
  - c) Tantangan yang dihadapi dalam mengimplementasikan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.
- 2) Apa persepsi pemangku kepentingan terhadap manfaat dan tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM:
  - a) Pemangku kepentingan mengakui manfaat penggunaan teknologi blockchain dalam meningkatkan transparansi dan keamanan data dalam model kematangan CRM.
  - b) Tantangan teknis dan operasional yang muncul dalam mengadopsi teknologi blockchain dalam CRM.
  - c) Persepsi tentang potensi blockchain dalam meningkatkan kehandalan dan efisiensi proses CRM.
- 3) Bagaimana penggunaan teknologi BDA dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan dalam model kematangan CRM?
  - a) Pemahaman yang ditingkatkan tentang risiko kepatuhan perpajakan melalui penggunaan teknologi BDA.
  - b) Peningkatan identifikasi, pemantauan, dan evaluasi risiko kepatuhan perpajakan melalui teknologi BDA.
  - c) Peningkatan pengambilan keputusan dan tindakan korektif berdasarkan analisis BDA.
- 4) Bagaimana faktor budaya organisasi memengaruhi penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan:
  - a) Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perubahan sebagai faktor penting dalam adopsi CRM.

- b) Tantangan yang timbul akibat resistensi perubahan budaya organisasi terhadap adopsi CRM.
  - c) Pentingnya kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan implementasi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.
- 5) Bagaimana integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas lainnya berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan:
- a) Manfaat integrasi CRM dengan kerangka manajemen kualitas dalam meningkatkan pemantauan dan pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan.
  - b) Tantangan yang terkait dengan mengintegrasikan berbagai kerangka manajemen kualitas dengan CRM.
  - c) Persepsi tentang pentingnya kesesuaian dan konsistensi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan.

#### **4.1.2.3 Metode Validitas dan Reliabilitas Analisis Tematik**

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa metode yang digunakan untuk memastikan validitas dan reliabilitas analisis tematik yang dilakukan. Dengan menerapkan metode validitas dan reliabilitas, peneliti dapat memastikan kepercayaan pada temuan tematik yang diperoleh dan memastikan keandalan analisis dalam konteks pertanyaan penelitian. Beberapa metode tersebut mencakup:

- 1) Triangulasi digunakan untuk memastikan validitas temuan tematik dengan membandingkan dan memverifikasi hasil analisis dari berbagai sumber atau perspektif yang berbeda. Penelitian ini menggunakan triangulasi antara data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan pemangku kepentingan terkait CRM dan data sekunder yang dikumpulkan melalui dokumen dan literatur terkait.
- 2) Untuk memastikan reliabilitas analisis tematik, dilakukan pemeriksaan konsistensi oleh anggota tim penelitian yang independent, dengan mengambil sampel unit informasi dan melakukan analisis tematik secara terpisah untuk memverifikasi kesesuaian temuan dan memastikan konsistensi interpretasi.

- 3) Penelitian menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang jelas dalam pemilihan unit informasi yang relevan untuk analisis tematik. Hal ini membantu memastikan bahwa unit informasi yang dikodekan secara tepat dan konsisten sesuai dengan tujuan penelitian.
- 4) Peran peneliti yang berperan sebagai pemimpin dalam analisis tematik juga penting untuk memastikan validitas dan reliabilitas. Peneliti harus memastikan adanya pemahaman yang jelas terhadap konsep-konsep yang terkait dengan pertanyaan penelitian, mengawasi proses pengkodean, dan memastikan interpretasi yang konsisten dalam mengidentifikasi dan mengelompokkan tematik.

#### **4.1.2.4 Langkah Evaluasi Kinerja dengan CMM**

Langkah-langkah evaluasi kinerja dengan menggunakan Capability Maturity Model (CMM) dilakukan untuk mengevaluasi implementasi dan penggunaan aplikasi CRM dalam organisasi DJP. Dengan langkah-langkah evaluasi kinerja menggunakan CMM, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja implementasi CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan di DJP, serta mengidentifikasi dan merencanakan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan penggunaan aplikasi CRM. Beberapa langkah yang dilakukan dalam menggunakan CMM untuk evaluasi kinerja:

- 1) Menetapkan tujuan evaluasi yang jelas. Tujuan ini harus sesuai dengan tujuan penelitian dan fokus pada aspek-aspek yang ingin dievaluasi, seperti efektivitas implementasi CRM, tingkat kematangan proses organisasi, penggunaan teknologi, dan pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan.
- 2) Pengumpulan data terkait dengan implementasi dan penggunaan aplikasi CRM. Data dapat diperoleh melalui wawancara dengan pemangku kepentingan terkait, observasi langsung, atau melalui analisis dokumen dan data terkait implementasi CRM.
- 3) Data yang telah dikumpulkan akan dianalisis untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses organisasi dalam penggunaan aplikasi CRM. Hal ini

melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan implementasi CRM, serta penilaian terhadap tingkat kematangan DJP dalam mengadopsi dan menggunakan fitur-fitur CRM secara efektif.

- 4) Berdasarkan hasil analisis dilakukan identifikasi area perbaikan yang ditemukan dalam implementasi dan penggunaan aplikasi CRM. Area perbaikan ini dapat meliputi aspek-aspek seperti pengelolaan risiko, kepatuhan perpajakan, efisiensi operasional, atau integrasi dengan kerangka manajemen kualitas lainnya.
- 5) Menyusun rencana tindak perbaikan yang dapat membantu DJP meningkatkan kinerja implementasi CRM. Rencana ini dapat mencakup pengembangan kebijakan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perbaikan infrastruktur teknologi, atau perubahan proses bisnis yang diperlukan.
- 6) Implementasi tindak perbaikan yang telah direncanakan. Organisasi harus melaksanakan tindakan yang telah ditetapkan dalam rencana perbaikan untuk meningkatkan kinerja implementasi dan penggunaan aplikasi CRM.

#### **4.1.2.5 Parameter Evaluasi Kinerja dengan CMM**

Kinerja CRM DJP dalam mengelola risiko kepatuhan pajak, digunakan parameter-level CMM yang telah dikaji oleh peneliti. Parameter-parameter ini mencakup Proses, Organisasi, Pengukuran, dan Kontinu, yang masing-masing memiliki indikator-indikator yang relevan untuk setiap tingkatan (Level 1 hingga Level 5). Dalam evaluasi kinerja CRM DJP, data yang diperoleh melalui kuesioner akan digunakan untuk mengukur skor atau tanggapan terhadap setiap pertanyaan dalam kuesioner yang terkait dengan parameter dan indikator-indikator yang disebutkan di atas. Skor-skor ini kemudian akan dianalisis dan diinterpretasikan untuk mengevaluasi tingkat kematangan implementasi CRM DJP dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. Hasil evaluasi akan memberikan pemahaman tentang tingkat kematangan implementasi CRM DJP serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan pengembangan di masa depan. Evaluasi kinerja ini akan memberikan wawasan yang berharga dalam mengembangkan strategi dan kebijakan yang lebih efektif dalam manajemen risiko kepatuhan pajak di DJP.

**Tabel 4.1 Rumus Matrik CMM**

Parameter		Level CMM					
		Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	
1	Proses	Initial	Managed	Defined	Quantitatively Managed	Optimizing	
	a	proses yang terstruktur untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait kepatuhan pajak	Tidak ada proses formal yang diterapkan dalam mengumpulkan dan menganalisis data terkait kepatuhan pajak. Pengumpulan dan analisis data terkait kepatuhan pajak hanya dilakukan secara ad hoc	Mengimplementasikan proses yang terstruktur untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait kepatuhan pajak. Namun, proses-proses ini belum didefinisikan dan didokumentasikan dengan baik.	Mengimplementasikan proses yang terstruktur untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait kepatuhan pajak. Namun, proses-proses ini masih perlu lebih didefinisikan dan didokumentasikan dengan baik.	Memiliki proses yang terstruktur, terdokumentasi dengan baik, dan mampu mengukur secara kuantitatif data terkait kepatuhan pajak. Proses ini melibatkan penggunaan metrik dan alat analisis yang memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja dan efektivitas pengelolaan kepatuhan pajak	Memiliki proses yang terstruktur, terdokumentasi dengan baik, dan terus ditingkatkan melalui inovasi. Organisasi secara proaktif menggunakan teknologi dan alat analisis canggih untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait kepatuhan pajak, serta mengidentifikasi tren dan pola yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengelolaan kepatuhan pajak.
	b	mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan	Tidak secara sistematis mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan. Identifikasi risiko pajak hanya dilakukan secara sporadis atau berdasarkan kasus-kasus tertentu	Secara sistematis mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan. Belum terdapat metode dan prosedur untuk mengidentifikasi risiko pajak yang berpotensi mempengaruhi kepatuhan	Secara konsisten mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan. Terdapat metode dan prosedur untuk mengidentifikasi risiko pajak yang berpotensi mempengaruhi kepatuhan	Secara sistematis mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan dan dapat mengukur secara kuantitatif tingkat risiko yang terkait. Organisasi menggunakan metode analisis yang memungkinkan untuk mengkategorikan dan memprioritaskan risiko berdasarkan ukuran dan dampaknya terhadap kepatuhan pajak.	Memiliki sistem yang sangat canggih dalam mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan. Sistem mampu mengukur tingkat risiko dengan presisi, dan memprediksi risiko di masa depan. Organisasi terus-menerus mengembangkan pengetahuan dan pemahaman tentang risiko pajak, serta menerapkan strategi inovatif untuk mengurangi risiko dan memastikan kepatuhan yang optimal.

	c	mengelola risiko pajak melalui langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang efektif	Tidak ada langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan risiko pajak yang terdefinisi dan terstruktur. Penanganan risiko pajak masih bersifat reaktif dan tidak ada proses formal yang diterapkan untuk mengelola risiko tersebut	Mengimplementasikan langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang efektif untuk mengelola risiko pajak. Terdapat prosedur untuk mencegah dan mengatasi risiko pajak yang timbul	Telah mengimplementasikan langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang efektif untuk mengelola risiko pajak. Terdapat prosedur yang jelas untuk mencegah dan mengatasi risiko pajak yang timbul.	Mengimplementasikan langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan risiko pajak yang terukur secara kuantitatif. Organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan melalui analisis data dan menggunakannya sebagai dasar untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam mengelola risiko kepatuhan pajak.	Memiliki pendekatan yang sangat proaktif dalam mengelola risiko pajak melalui langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang efektif. Organisasi secara terus-menerus mengevaluasi dan meningkatkan proses pengelolaan risiko, serta menerapkan perbaikan berkelanjutan dan inovasi dalam kegiatan operasional. Organisasi juga melakukan benchmarking dengan praktik terbaik industri dan berkomitmen untuk mencapai efisiensi dan efektivitas maksimum dalam mengelola risiko kepatuhan pajak.
<b>2</b>	<b>Organisasi</b>		<b>Initial</b>	<b>Managed</b>	<b>Defined</b>	<b>Quantitatively Managed</b>	<b>Optimizing</b>
	a	Struktur organisasi mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif	Struktur organisasi belum mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif. Tidak ada struktur formal yang ditetapkan untuk mengelola kepatuhan pajak, dan tanggung jawab terkait kepatuhan pajak tidak jelas	Struktur organisasi mengalami perbaikan untuk mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang lebih efektif. Beberapa perubahan telah dilakukan untuk memperjelas tanggung jawab terkait kepatuhan pajak, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan lebih lanjut.	Struktur organisasi dirancang untuk mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif. Ada struktur formal yang terdefinisi dengan baik, dan tanggung jawab terkait kepatuhan pajak telah diatur dengan jelas	Struktur organisasi telah terbukti mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif. Struktur tersebut telah diuji dan dioptimalkan melalui pengukuran kinerja, dan telah terbukti memberikan hasil yang baik dalam mengelola kepatuhan pajak.	Struktur organisasi telah dioptimalkan untuk mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang sangat efektif. Struktur tersebut terintegrasi dengan baik dengan proses bisnis lainnya, memungkinkan kolaborasi yang sinergis dalam pengelolaan kepatuhan pajak.
	b	Staf organisasi terlibat dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak	Staf organisasi memiliki keterlibatan yang minim dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak. Staf mungkin tidak	Staf organisasi memiliki keterlibatan yang lebih besar dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak dibandingkan dengan tingkatan sebelumnya. Staf	Staf organisasi memiliki keterlibatan yang tinggi dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak. Staf secara aktif terlibat dalam kegiatan	Staf memiliki keterlibatan yang aktif dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak dan secara terus-menerus berpartisipasi dalam pengelolaan risiko kepatuhan	Staf memiliki keterlibatan yang tinggi dan berperan aktif dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak. Staf secara proaktif berpartisipasi dalam pengelolaan risiko kepatuhan

			memiliki pengetahuan atau keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas terkait kepatuhan pajak	diberikan tanggung jawab yang jelas terkait kepatuhan pajak dan diberikan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan	kepatuhan pajak dan berkontribusi dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak.	pajak. Staf berkontribusi dalam pengukuran kinerja dan penggunaan data untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan kepatuhan pajak.	pajak dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis terkait kepatuhan pajak.
	c	Tingkat pengetahuan dan keterampilan staf dalam melakukan tugas terkait kepatuhan pajak	Tingkat pengetahuan dan keterampilan staf terkait kepatuhan pajak masih rendah. Staf mungkin tidak memahami secara mendalam aturan dan regulasi pajak, serta tidak memiliki keterampilan yang cukup dalam menerapkan kebijakan kepatuhan pajak.	Tingkat pengetahuan dan keterampilan staf terkait kepatuhan pajak telah meningkat. Staf memiliki pemahaman yang lebih baik tentang aturan dan regulasi pajak, serta memiliki keterampilan yang cukup dalam menerapkan kebijakan kepatuhan pajak.	Tingkat pengetahuan dan keterampilan staf terkait kepatuhan pajak telah mencapai tingkat yang baik. Staf memiliki pemahaman yang mendalam tentang aturan dan regulasi pajak, serta memiliki keterampilan yang diperlukan dalam menerapkan kebijakan kepatuhan pajak.	Tingkat pengetahuan dan keterampilan staf terkait kepatuhan pajak telah dikembangkan secara signifikan. Staf memiliki pemahaman yang mendalam tentang aturan dan regulasi pajak, serta memiliki keterampilan analitis yang kuat dalam menerapkan kebijakan kepatuhan pajak.	Tingkat pengetahuan dan keterampilan staf terkait kepatuhan pajak telah mencapai tingkat yang sangat tinggi. Staf memiliki pemahaman yang mendalam tentang aturan dan regulasi pajak, serta memiliki keterampilan yang diperlukan untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan kepatuhan pajak.
<b>3</b>		<b>Pengukuran</b>	<b>Initial</b>	<b>Managed</b>	<b>Defined</b>	<b>Quantitatively Managed</b>	<b>Optimizing</b>
	a	Keberhasilan organisasi dalam mengukur tingkat kepatuhan pajak	Belum memiliki pengukuran formal yang terstruktur untuk menilai tingkat kepatuhan pajak secara keseluruhan.	Telah mulai mengembangkan pengukuran untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan pajak, meskipun belum sepenuhnya terstruktur. Pengukuran ini digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi area kepatuhan yang perlu ditingkatkan.	Memiliki pengukuran yang terdefinisi untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan pajak secara komprehensif. Pengukuran ini membantu DJP untuk memantau dan memahami tingkat kepatuhan di seluruh organisasi.	Memiliki pengukuran yang dapat diukur secara kuantitatif untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan pajak. Pengukuran ini memberikan informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang tingkat kepatuhan di seluruh organisasi.	Telah mengadopsi pengukuran yang canggih untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan pajak. Pengukuran ini memberikan wawasan mendalam tentang kepatuhan dan digunakan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan lebih lanjut.
	b	tingkat akurasi dan relevansi pengukuran risiko kepatuhan yang dilakukan organisasi	Organisasi belum melakukan pengukuran risiko kepatuhan secara terstruktur. Pengukuran risiko kepatuhan masih belum tersedia, dan kualitas serta	Melakukan pengukuran risiko kepatuhan secara terstruktur, meskipun masih perlu peningkatan dalam akurasi dan relevansi pengukuran tersebut. Upaya telah dilakukan untuk	Organisasi telah mengembangkan pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan. Pengukuran ini memungkinkan organisasi untuk	Organisasi telah mengadopsi pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan. Pengukuran ini memungkinkan organisasi untuk secara efektif mengidentifikasi dan	Organisasi telah mengembangkan pengukuran risiko kepatuhan yang akurat, relevan, dan inovatif. Pengukuran ini membantu organisasi untuk mengelola risiko kepatuhan secara proaktif

			relevansinya masih perlu ditingkatkan	memastikan bahwa pengukuran risiko kepatuhan menghasilkan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.	mengidentifikasi dan mengelola risiko kepatuhan secara efektif.	mengelola risiko kepatuhan dengan menggunakan pendekatan yang berbasis data.	dan memberikan panduan untuk tindakan perbaikan yang efektif.
	c	Pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak	Organisasi belum memiliki pengukuran formal untuk menilai kinerja proses kepatuhan pajak. Evaluasi kinerja proses kepatuhan masih dilakukan secara ad hoc dan belum terdokumentasi secara terstruktur	Organisasi telah memulai pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak, meskipun masih dalam tahap awal. Pengukuran ini membantu organisasi untuk memahami efektivitas proses kepatuhan dan mengidentifikasi peluang perbaikan yang mungkin.	Organisasi telah memiliki pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang terdefinisi dengan baik. Pengukuran ini membantu organisasi dalam mengevaluasi efektivitas proses kepatuhan dan mendorong perbaikan yang berkelanjutan.	Organisasi memiliki pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang dapat diukur secara kuantitatif. Pengukuran ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi keberhasilan proses kepatuhan dan menetapkan target kinerja yang spesifik.	Organisasi memiliki pendekatan pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang canggih. Pengukuran ini memungkinkan organisasi untuk secara terus-menerus meningkatkan efektivitas proses kepatuhan dan mencapai tingkat kinerja yang optimal.
<b>4</b>	<b>Keberlanjutan</b>		<b>Initial</b>	<b>Managed</b>	<b>Defined</b>	<b>Quantitatively Managed</b>	<b>Optimizing</b>
	a	Organisasi mampu mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan	Organisasi belum memiliki upaya formal untuk mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan.	Organisasi telah mulai mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan. Namun, masih ada ruang untuk meningkatkan upaya tersebut.	Organisasi telah memiliki kemampuan yang cukup dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan. Namun, masih ada ruang untuk peningkatan lebih lanjut.	Organisasi telah memiliki kemampuan yang kuat dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan. Upaya berkelanjutan dilakukan untuk memperbaiki dan mengembangkan praktik kepatuhan pajak.	Organisasi telah mencapai tingkat yang tinggi dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan. Upaya berkelanjutan dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kepatuhan pajak.
	b	Fleksibilitas organisasi dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak	Organisasi memiliki keterbatasan dalam fleksibilitas untuk menyesuaikan perubahan peraturan pajak. Proses penyesuaian terhadap perubahan tersebut masih perlu diperbaiki.	Organisasi telah menunjukkan tingkat fleksibilitas yang memadai dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak. Namun, masih diperlukan upaya untuk meningkatkan responsibilitas terhadap perubahan tersebut.	Organisasi memiliki tingkat fleksibilitas yang baik dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak. Responsibilitas terhadap perubahan tersebut telah diintegrasikan ke dalam praktik manajemen kepatuhan pajak.	Organisasi memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak. Organisasi memiliki sistem yang adaptif untuk merespons perubahan tersebut secara efektif.	Organisasi memiliki fleksibilitas yang sangat baik dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak. Organisasi secara proaktif mengantisipasi perubahan tersebut dan mengintegrasikannya ke dalam praktik manajemen kepatuhan pajak.

	c	Kemampuan organisasi mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak	Organisasi belum memiliki kemampuan yang baik dalam mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak. Upaya untuk meningkatkan kemampuan ini masih diperlukan.	Organisasi telah mulai mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak. Namun, perlu dilakukan lebih banyak upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam hal ini.	Organisasi telah memiliki kemampuan yang baik dalam mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak. Organisasi secara aktif memantau dan merespons perubahan tersebut untuk memastikan kepatuhan yang efektif.	Organisasi telah memiliki kemampuan yang kuat dalam mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak. Organisasi secara aktif memantau dan mengikuti perkembangan terkini untuk memastikan kepatuhan yang optimal.	Organisasi memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak. Organisasi secara proaktif mencari peluang untuk meningkatkan kinerja kepatuhan dan beradaptasi dengan lingkungan perpajakan yang berubah.
--	---	--	---	--	---	---	--

### 4.1.3 Hasil Analisis Tematik

Berdasarkan hasil analisis tematik dalam penelitian ini, diidentifikasi beberapa temuan penting yang relevan dengan pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian.

#### *Pertanyaan Penelitian 1:*

*Bagaimana Pemahaman dan pengalaman pemangku kepentingan terkait implementasi CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan?*

Hasil analisis tematik dirumuskan temuan penelitian yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian ini dijelaskan berdasarkan kode tematikdi bawah ini.

*Kode Tematik 1: CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan*

*a) Efektivitas penggunaan CRM dalam mendorong kepatuhan perpajakan.*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan CRM secara efektif dapat mendorong kepatuhan perpajakan. Berdasarkan temuan penelitian yang melibatkan informan sebagai *Account Representative (AR)* dan Auditor Pajak sebagai pengguna aplikasi CRM, serta Middle Management, diperoleh informasi relevan terkait efektivitas penggunaan CRM dalam mendorong kepatuhan perpajakan.

- i. Peningkatan pengawasan dan pengendalian wajib pajak. Informan dari AR dan Auditor Pajak menyampaikan bahwa penggunaan CRM dalam praktik pengawasan dan pengendalian wajib pajak telah meningkatkan efektivitas dalam memantau dan mengelola kepatuhan perpajakan. CRM memungkinkan untuk secara real-time memantau aktivitas perpajakan wajib pajak, mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan, dan mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan kepatuhan yang lebih baik.
- ii. Penggunaan data dan analitik untuk mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan. AR dan Auditor Pajak menggunakan fitur-fitur CRM yang melibatkan penggunaan data dan analitik untuk mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan perpajakan. Dengan memanfaatkan data perpajakan yang tersedia dalam CRM, AR dan Auditor Pajak dapat melakukan analisis yang

mendalam untuk mengidentifikasi pola perilaku dan kepatuhan wajib pajak. Hal ini memungkinkan untuk mengambil tindakan pencegahan yang lebih proaktif untuk mengurangi risiko ketidakpatuhan.

- iii. Manajemen informasi pajak. CRM membantu *user* (AR dan Auditor Pajak) dalam mengelola informasi pajak dengan lebih efisien. Data wajib pajak yang terkumpul dalam CRM dapat diorganisir dan dipantau secara terpusat. Hal ini memungkinkan *user* untuk mengakses informasi yang relevan dengan cepat dan akurat, serta mengidentifikasi kemungkinan risiko kepatuhan perpajakan. Dalam hal ini, fitur-fitur CRM yang memungkinkan pemantauan real-time sangat bermanfaat dalam memperoleh informasi yang mutakhir dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat.
- iv. Peningkatan efektivitas pengelolaan risiko. Dengan memanfaatkan fitur-fitur CRM, *user* dapat mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan perpajakan. Sistem CRM dapat memberikan notifikasi dan peringatan jika terdapat indikasi pelanggaran atau perilaku yang mencurigakan. Dengan demikian, *user* dapat mengambil tindakan korektif yang diperlukan, seperti melakukan pemeriksaan lebih mendalam atau memberikan pemahaman yang lebih baik kepada wajib pajak terkait kewajiban perpajakan. Hal ini membantu DJP dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan dan mendorong pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak.

*b) Keberhasilan implementasi CRM dalam meningkatkan kepatuhan perpajakan*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi CRM secara efektif dapat meningkatkan tingkat kepatuhan perpajakan. Berdasarkan informasi dari informan penelitian dengan fokus pada keberhasilan implementasi CRM, berikut ini adalah beberapa temuan penelitian:

- i. Peningkatan kesadaran dan pemahaman wajib pajak. Melalui implementasi CRM, DJP dapat meningkatkan kesadaran dan pemahaman wajib pajak tentang kewajiban perpajakan. Fitur-fitur CRM memungkinkan untuk menyediakan informasi yang jelas dan relevan tentang tingkat kepatuhan membayar pajak dan melaporkan pajak wajib pajak sesuai peraturan perpajakan.

- ii. Monitoring dan pemantauan aktivitas perpajakan. Implementasi CRM memungkinkan DJP untuk melakukan monitoring dan pemantauan aktivitas perpajakan wajib pajak secara efektif. Dengan menggunakan fitur-fitur CRM yang dapat memantau dan menganalisis data perpajakan secara real-time, DJP dapat mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencegah ketidakpatuhan. CRM dapat memberikan peringatan jika terdapat pelanggaran atau ketidakpatuhan dalam pelaporan perpajakan.
  - iii. Peningkatan kualitas layanan. Implementasi CRM di DJP juga memberikan manfaat dalam meningkatkan kualitas layanan kepada wajib pajak. Dengan CRM, Account Representative dapat memberikan pelayanan yang lebih personal dan terarah, berdasarkan informasi yang terkumpul dalam sistem. AR dapat memberikan respons yang lebih cepat terhadap pertanyaan dan permintaan dari wajib pajak, serta memberikan penjelasan yang lebih komprehensif terkait kewajiban perpajakan. Hal ini membantu dalam membangun hubungan yang lebih baik antara DJP dan wajib pajak, serta meningkatkan kepuasan wajib pajak.
  - iv. Analisis dan pengambilan keputusan yang lebih baik. CRM menyediakan kemampuan analisis yang dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik terkait kepatuhan perpajakan. Dengan menggunakan data dan informasi yang terkumpul dalam CRM, DJP dapat melakukan analisis untuk memahami tren kepatuhan, mengidentifikasi pola perilaku wajib pajak, dan merumuskan strategi pengelolaan risiko kepatuhan yang lebih efektif. Hal ini memungkinkan DJP untuk mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan tingkat kepatuhan perpajakan.
- c) *Dampak penggunaan CRM terhadap pemahaman aturan perpajakan*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan CRM memiliki dampak positif terhadap kesadaran dan pemahaman pemangku kepentingan terkait aturan perpajakan. Berikut adalah hasil analisis tematik penelitian:

- i. Peningkatan akses informasi. Pengguna CRM, menyampaikan bahwa penggunaan CRM memudahkan akses terhadap informasi terkait aturan

perpajakan. CRM menyediakan platform terpadu yang mengintegrasikan berbagai sumber informasi perpajakan, termasuk peraturan perpajakan, kebijakan, panduan, dan instruksi teknis. Dengan adanya akses yang mudah dan terstruktur, pemangku kepentingan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang aturan perpajakan yang berlaku.

ii. Peringatan dan notifikasi. CRM dilengkapi dengan fitur peringatan dan notifikasi yang memungkinkan user menerima informasi terkait aturan perpajakan secara tepat waktu. CRM dapat memberikan pemberitahuan tentang perubahan aturan perpajakan, dan tenggat waktu pelaporan. Hal ini membantu user tetap up to date dengan perkembangan terkini dalam aturan perpajakan dan memastikan kepatuhan yang lebih baik.

d) *Persepsi pemangku kepentingan terhadap efektivitas CRM dalam meminimalkan risiko ketidakpatuhan perpajakan*

Hasil penelitian menunjukkan adanya variasi dalam persepsi user terhadap efektivitas CRM dalam meminimalkan risiko ketidakpatuhan perpajakan.

i. Pemangku kepentingan yang menganggap crm efektif. Beberapa pemangku kepentingan, seperti auditor pajak, middle management, dan account representative, menganggap CRM efektif dalam meminimalkan risiko ketidakpatuhan perpajakan. Informan menginformasikan bahwa CRM membantu mengidentifikasi potensi risiko ketidakpatuhan dengan lebih baik melalui fitur pemantauan dan analisis data perpajakan secara real-time. Dengan adanya informasi yang akurat dan terkini, pemangku kepentingan dapat mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan untuk mencegah terjadinya ketidakpatuhan perpajakan.

ii. Pemangku kepentingan yang merasa CRM perlu ditingkatkan. Namun, beberapa pemangku kepentingan mengungkapkan bahwa ada ruang untuk meningkatkan efektivitas CRM dalam meminimalkan risiko ketidakpatuhan perpajakan. Informan berpendapat bahwa sistem CRM perlu ditingkatkan dalam hal fungsionalitas dan akurasi data agar lebih efektif dalam mengidentifikasi risiko ketidakpatuhan yang mungkin terjadi. Selain itu, beberapa pemangku kepentingan juga mencatat bahwa integrasi CRM dengan

sistem lainnya dan pemenuhan kebutuhan spesifik bisnis perlu diperhatikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

iii. Dukungan dan sumber daya yang diperlukan. Pemangku kepentingan menekankan pentingnya dukungan dan sumber daya yang memadai dalam memaksimalkan efektivitas CRM dalam meminimalkan risiko ketidakpatuhan perpajakan. Informan menganggap bahwa adanya pelatihan, panduan, dan bantuan teknis yang disediakan oleh DJP merupakan faktor kunci dalam memastikan pemahaman yang tepat dan penggunaan yang efektif dari CRM. Selain itu, pemangku kepentingan juga berharap adanya pembaruan dan pemeliharaan rutin terhadap sistem CRM untuk menjaga fungsionalitas dan akurasi data yang dibutuhkan.

*Kode Tematik 2: Pengalaman dalam mengimplementasikan fitur-fitur CRM*

*a) Penggunaan fitur-fitur CRM untuk pemantauan aktivitas perpajakan.*

Melalui analisis tematik, hasil penelitian menunjukkan temuan yang relevan dengan pengalaman positif pemangku kepentingan, dalam hal ini Account Representative, dalam menggunakan fitur-fitur CRM untuk pemantauan dan pelaporan aktivitas perpajakan. Berdasarkan unit informasi yang dikumpulkan dari informan tersebut, tematik yang diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- i. Pemantauan aktivitas perpajakan. AR mengungkapkan bahwa penggunaan fitur-fitur CRM memungkinkan untuk melakukan pemantauan aktivitas perpajakan dengan lebih efektif. AR dapat melacak dan memantau data perpajakan, seperti laporan pembayaran pajak, pelaporan keuangan, dan status kepatuhan wajib pajak. Fitur pemantauan ini memungkinkan AR untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang situasi kepatuhan perpajakan dan mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan.
- ii. Proses profiling wajib pajak. Setelah implementasi CRM, AR menggunakan aplikasi ini untuk melakukan profiling wajib pajak. AR dan Auditor Pajak dapat mengakses dan menganalisis data terkait wajib pajak, seperti riwayat pembayaran pajak, pelaporan pajak, dan data lainnya yang relevan. Pemahaman yang mendalam tentang sistem CRM memungkinkan user di DJP

untuk memanfaatkan fitur-fitur seperti pencarian dan filterisasi data, dan analisis pola perilaku, untuk memperoleh wawasan yang lebih baik tentang kepatuhan perpajakan.

- iii. Pelaporan aktivitas perpajakan. Penggunaan CRM memberikan kemudahan dalam pelaporan aktivitas perpajakan wajib pajak bagi AR. AR dapat menghasilkan laporan yang terstruktur dan terperinci tentang aktivitas perpajakan wajib pajak yang dipantau. Fitur pelaporan yang disediakan oleh CRM memberikan informasi yang relevan kepada user dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik terkait kepatuhan perpajakan.
- iv. Peningkatan efisiensi dalam pengawasan dan pengendalian. AR menyampaikan bahwa penggunaan CRM membantu meningkatkan efisiensi dalam pengawasan dan pengendalian wajib pajak. Dengan menggunakan fitur-fitur CRM, AR dapat secara efektif mengelola profil wajib pajak, melakukan analisis risiko kepatuhan, serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan. CRM memberikan AR akses ke informasi yang relevan dan terkini, memungkinkan mereka untuk memantau kepatuhan wajib pajak dengan lebih efisien dan efektif.

*b) Kemampuan CRM untuk memantau dan menganalisis data memungkinkan mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan dan mengambil tindakan pencegahan.*

Melalui analisis tematik, hasil penelitian menunjukkan temuan yang relevan dengan pengalaman positif pemangku kepentingan, dalam hal ini Account Representative (AR), dalam menggunakan CRM untuk memantau dan menganalisis data perpajakan. Berdasarkan unit informasi yang dikumpulkan dari informan tersebut, tematik yang diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- i. Memantau data perpajakan. AR mengungkapkan bahwa penggunaan CRM memungkinkan untuk memantau data perpajakan dan dapat mengakses informasi terkini tentang kepatuhan perpajakan wajib pajak. Dengan memiliki akses AR dapat melihat gambaran kepatuhan perpajakan dan mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan.
- ii. Analisis data perpajakan. Fitur analisis data perpajakan yang disediakan oleh CRM memungkinkan AR untuk menganalisis data, untuk mengidentifikasi

tren, pola data perpajakan. AR dapat mengenali potensi risiko kepatuhan yang perlu ditindaklanjuti dan mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan.

- iii. Pengambilan Tindakan Pencegahan. Kemampuan CRM untuk memantau dan menganalisis data perpajakan memungkinkan AR untuk mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan. Dengan adanya informasi, AR dapat mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan dan mengambil langkah-langkah untuk mencegahnya. Apabila ada kejanggalan atau ketidakpatuhan yang terdeteksi, AR dapat segera berinteraksi dengan wajib pajak terkait untuk memberikan klarifikasi, melakukan investigasi lebih lanjut, atau memberikan bantuan dalam memenuhi kewajiban perpajakan.

*c) Penggunaan CRM mempermudah interaksi diantara pemangku kepentingan, sehingga memfasilitasi penyelesaian masalah ketidakpatuhan perpajakan.*

Melalui analisis tematik, hasil penelitian menunjukkan temuan yang relevan dengan penggunaan CRM oleh Account Representative dalam mempermudah interaksi dan komunikasi antara pemangku kepentingan di DJP. Berdasarkan unit informasi yang dikumpulkan dari informan tersebut, tematik yang diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- i. Interaksi antara pemangku kepentingan. Penggunaan CRM belum sepenuhnya memfasilitasi interaksi antara pemangku kepentingan di DJP. Melalui CRM, dapat berinteraksi secara efisien dan terstruktur dengan pemangku kepentingan lainnya, seperti auditor pajak, dan pegawai pajak lainnya. Komunikasi antara pemangku kepentingan menjadi lebih mudah dan terkoordinasi melalui platform CRM yang menyediakan fitur kolaborasi dan komunikasi.
- ii. Penyelesaian masalah dan klarifikasi ketidakpatuhan. Account Representative mengungkapkan bahwa penggunaan CRM memfasilitasi penyelesaian masalah dan klarifikasi terkait ketidakpatuhan perpajakan yang dilakukan oleh wajib pajak. Dalam situasi di mana ada ketidakpatuhan yang terdeteksi, pemangku kepentingan dapat menggunakan CRM sebagai platform untuk berkoordinasi dalam menyelesaikan masalah tersebut.

*Kode Tematik 3: Peningkatan pemahaman pemangku kepentingan tentang peraturan perpajakan melalui implementasi CRM*

*a) Kontribusi CRM dalam meningkatkan pemahaman pemangku kepentingan tentang aturan dan regulasi perpajakan.*

- i. Pemahaman yang ditingkatkan tentang peraturan perpajakan yang berlaku melalui penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan dapat dikaitkan dengan pengalaman informan yang menggunakan CRM. Melalui fitur-fitur dan fungsi CRM yang relevan, user dapat mengakses peraturan-peraturan baru dalam perpajakan yang diperlukan dalam pekerjaan.
- ii. Informan mengakui bahwa akses yang lebih mudah dan terstruktur ke informasi perpajakan melalui CRM membantu memahami persyaratan perpajakan dengan lebih baik. Teknisnya, CRM dapat menyediakan akses terstruktur ke berbagai dokumen, panduan, dan kebijakan perpajakan yang relevan. Melalui CRM, pegawai pajak dapat dengan cepat mengakses peraturan perpajakan terbaru, dan pedoman teknis terkait. Selain itu, CRM juga dapat menyediakan pembaruan terkini tentang perubahan peraturan perpajakan, sehingga pegawai pajak dapat selalu mengikuti perkembangan dan memahami perubahan-perubahan tersebut.
- iii. Dalam hal integrasi dengan sistem administrasi perpajakan, CRM menyediakan pengingat atau notifikasi terkait tanggal jatuh tempo pelaporan pajak, batas waktu pembayaran pajak, atau perubahan peraturan. Hal ini memastikan bahwa pegawai pajak selalu memiliki pemahaman yang up-to-date tentang peraturan perpajakan yang berlaku dan dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam menjalankan tugas.

*b) Persepsi pemangku kepentingan terhadap kualitas informasi dan panduan yang disediakan oleh CRM terkait perpajakan*

Melalui analisis tematik, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemangku kepentingan memiliki persepsi yang beragam terkait kualitas informasi dan panduan yang disediakan oleh CRM terkait perpajakan. Berdasarkan unit informasi yang terkumpul, tema-tema yang muncul terkait persepsi pemangku kepentingan adalah sebagai berikut:

- i. Keandalan informasi. User CRM mengungkapkan bahwa kualitas informasi CRM dinilai sangat penting. Informan menyampaikan bahwa informasi yang akurat, terpercaya, dan terkini sangat diperlukan untuk memastikan pemahaman yang tepat tentang peraturan perpajakan. Penggunaan CRM memberikan kepercayaan bahwa informasi yang diberikan bersumber dari sumber yang terpercaya dan dapat diandalkan dalam menjalankan tugas.
- ii. Kesesuaian dan keterkaitan informasi. Informan mengungkapkan bahwa informasi yang relevan dan terkait dengan kebutuhan dalam menjalankan tugas perpajakan sangat berharga. Pemangku kepentingan mengapresiasi adanya panduan perpajakan yang spesifik, pertanyaan umum, dan bantuan teknis yang dapat membantu dalam memahami dan mengimplementasikan peraturan perpajakan dengan benar.
- iii. Aksesibilitas dan kemudahan penggunaan. Informan mengungkapkan bahwa antarmuka yang intuitif dan navigasi CRM yang mudah membuat user dapat dengan cepat mencari dan mengakses informasi yang dibutuhkan. Hal ini membantu mempercepat proses pencarian informasi, meminimalkan waktu yang dihabiskan, dan memungkinkan untuk fokus pada tugas-tugas perpajakan yang lebih substansial.
- iv. Kebaruan dan pembaruan informasi. Informan mengharapkan bahwa CRM dapat memberikan pembaruan terkini tentang perubahan peraturan perpajakan, kebijakan, dan panduan terkait. Kemampuan CRM untuk memberikan pembaruan secara real-time memberikan pemangku kepentingan keyakinan bahwa pengguna dapat mengakses informasi yang paling mutakhir dalam menjalankan tugas-tugas perpajakan.
- v. Efektivitas pemanfaatan CRM sebagai platform edukasi. Informan mengakui bahwa pemanfaatan CRM sebagai platform untuk memberikan edukasi belum sepenuhnya efektif. Informan menyampaikan bahwa penggunaan CRM semestinya memudahkan akses dan distribusi materi edukasi, serta memfasilitasi interaksi antara pemangku kepentingan dan sumber daya edukasi yang tersedia. Efektivitas ini memungkinkan pemangku kepentingan untuk

mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang peraturan perpajakan dan meningkatkan kepatuhan perpajakan.

*c) Tantangan yang dihadapi dalam mengimplementasikan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.*

Pemangku kepentingan menghadapi beberapa tantangan dalam mengimplementasikan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Temuan penelitian menunjukkan adanya berbagai hambatan dan kendala yang dihadapi oleh pemangku kepentingan selama proses implementasi CRM. Tantangan-tantangan ini dapat mempengaruhi efektivitas dan penerimaan CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan:

- i. kesulitan dalam mengadopsi perubahan proses kerja yang diperlukan untuk mengintegrasikan CRM. Pemangku kepentingan perlu beradaptasi dengan sistem baru dan melakukan penyesuaian dalam cara kerja. Hal ini melibatkan pembelajaran dan pelatihan bagi karyawan untuk memahami dan menggunakan CRM dengan baik. Proses adaptasi ini dapat membutuhkan waktu dan upaya ekstra bagi pemangku kepentingan.
- ii. tantangan teknis terkait dengan pengoperasian dan pemeliharaan sistem CRM. Pemangku kepentingan perlu memahami dan menguasai fitur-fitur teknis CRM serta menjaga ketersediaan dan kualitas data yang diperlukan untuk kepatuhan perpajakan.
- iii. hambatan organisasional juga dapat mempengaruhi penerimaan dan adopsi CRM. Tantangan ini mungkin terkait dengan kebijakan dan budaya organisasi yang perlu diatasi agar CRM dapat diterima dan diintegrasikan dengan baik.

***Pertanyaan Penelitian 2:***

***Bagaimana Persepsi pemangku kepentingan terhadap manfaat dan tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM.***

*Kode Tematik 1: Manfaat penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM*

*a) Manfaat keamanan dan integritas data yang diperoleh dari penggunaan teknologi blockchain dalam CRM*

Pemangku kepentingan melihat penggunaan teknologi blockchain sebagai cara untuk meningkatkan keamanan data perpajakan dan memastikan integritas informasi yang tersimpan di dalamnya. Hasil Analisis Tematik dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM memberikan manfaat yang signifikan bagi pemangku kepentingan di DJP. Informan dari Unit Organisasi yang terkait dalam Pengembangan CRM dan middle management mengungkapkan pemahaman tentang manfaat keamanan dan integritas data yang diperoleh dari penggunaan teknologi blockchain dalam CRM.

Informan mengakui bahwa keamanan data perpajakan merupakan hal yang sangat penting dalam konteks kepatuhan perpajakan. Dengan menggunakan teknologi blockchain, melihat adanya potensi untuk meningkatkan keamanan data dengan mengadopsi sistem yang terdesentralisasi, terenkripsi, dan terverifikasi secara matematis. Informasi perpajakan yang disimpan dalam blockchain akan memiliki tingkat keamanan yang tinggi, mengurangi risiko manipulasi atau perubahan yang tidak sah. Selain itu, integritas data juga menjadi perhatian utama bagi pemangku kepentingan di DJP. Dengan menggunakan teknologi blockchain, informasi perpajakan yang tersimpan dalam CRM dapat diverifikasi dan diverifikasi secara transparan. Setiap transaksi atau perubahan yang terjadi dalam sistem akan dicatat secara permanen dan terlihat oleh semua pihak yang terlibat. Hal ini membantu memastikan bahwa data perpajakan yang tersimpan dalam CRM tetap utuh dan tidak dapat dimanipulasi, memberikan kepercayaan yang lebih tinggi kepada wajib pajak dan pihak terkait.

Informan mengungkapkan potensi penggunaan teknologi blockchain dalam mengurangi risiko kehilangan atau kebocoran data. Dengan sistem blockchain yang terdesentralisasi, data perpajakan dapat disimpan dan direplikasi di berbagai simpul jaringan, sehingga mengurangi risiko kehilangan data akibat kegagalan satu simpul atau serangan cyber. Selain itu, penggunaan teknologi blockchain juga dapat membantu mengamankan data perpajakan dari ancaman kebocoran atau pencurian oleh pihak yang tidak berwenang.

*b) Potensi efisiensi operasional yang ditawarkan oleh teknologi blockchain dalam proses manajemen risiko kepatuhan perpajakan*

Pemangku kepentingan mengakui potensi penggunaan teknologi blockchain dalam mengoptimalkan proses manajemen risiko kepatuhan perpajakan, seperti verifikasi dan audit transaksi pajak secara lebih efisien.

Melalui analisis tematik berdasarkan informasi dari informan yang terdiri dari Unit Organisasi yang terkait dalam Pengembangan CRM dan middle management di DJP, ditemukan temuan terkait potensi efisiensi operasional yang ditawarkan oleh teknologi blockchain dalam proses manajemen risiko kepatuhan perpajakan. Informan mengakui bahwa penggunaan teknologi blockchain dapat mengoptimalkan proses manajemen risiko kepatuhan perpajakan dengan cara yang lebih efisien. Informan melihat potensi untuk meningkatkan efisiensi dalam verifikasi dan audit transaksi pajak dengan menggunakan teknologi ini.

Dalam praktik kepatuhan perpajakan, verifikasi dan audit transaksi pajak merupakan proses yang membutuhkan waktu dan sumber daya yang signifikan. Dengan menggunakan teknologi blockchain, transaksi perpajakan dapat dicatat secara otomatis dalam ledger yang terdesentralisasi dan terverifikasi oleh jaringan simpul. Hal ini mengurangi kebutuhan untuk melibatkan pihak ketiga dalam proses verifikasi, sehingga mempercepat waktu penyelesaian dan mengurangi biaya yang terkait. Selain itu, teknologi blockchain juga memberikan kemampuan untuk melacak riwayat transaksi perpajakan secara transparan dan terdokumentasi dengan baik. Dalam proses audit, pemangku kepentingan dapat dengan mudah mengakses informasi yang dibutuhkan untuk memverifikasi kepatuhan perpajakan. Proses audit yang lebih efisien ini membantu menghemat waktu dan upaya yang sebelumnya dibutuhkan dalam mencari dan menganalisis data terkait.

Dengan menggunakan teknologi blockchain, DJP dapat meningkatkan efisiensi operasional dalam manajemen risiko kepatuhan perpajakan. Proses verifikasi dan audit transaksi perpajakan dapat dilakukan dengan lebih cepat, akurat, dan transparan. Hal ini membantu mempercepat proses penyelesaian perpajakan dan meminimalkan risiko kepatuhan yang mungkin terjadi. Selain itu,

efisiensi ini juga membantu mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia di DJP, baik dalam hal waktu maupun biaya.

*c) Kemampuan teknologi blockchain untuk memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran informasi yang aman antara pemangku kepentingan perpajakan*

Pemangku kepentingan melihat manfaat potensial dalam menggunakan teknologi blockchain untuk memfasilitasi kolaborasi antara DJP, wajib pajak, dan lembaga terkait dalam rangka meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan. Melalui analisis tematik berdasarkan informasi dari informan yang terdiri dari Unit Organisasi yang terkait dalam Pengembangan CRM dan middle management di DJP, ditemukan temuan terkait kemampuan teknologi blockchain untuk memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran informasi yang aman antara pemangku kepentingan perpajakan.

Informan mengakui potensi manfaat dalam menggunakan teknologi blockchain untuk memfasilitasi kolaborasi antara DJP, wajib pajak, dan lembaga terkait dalam upaya meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan. Teknologi blockchain menyediakan platform yang aman dan terdesentralisasi, yang memungkinkan pemangku kepentingan untuk berkolaborasi dalam pertukaran informasi terkait perpajakan dengan lebih efektif.

Dalam praktiknya, kolaborasi antara DJP, wajib pajak, dan lembaga terkait memegang peran penting dalam memastikan pemahaman yang lebih baik tentang peraturan perpajakan dan mencapai tingkat kepatuhan yang lebih tinggi. Dengan menggunakan teknologi blockchain, pertukaran informasi dapat dilakukan secara transparan, terverifikasi, dan terlacak dengan baik. Setiap transaksi dan perubahan data tercatat dalam ledger terdesentralisasi yang dapat diakses oleh semua pihak yang terlibat. Selain itu, teknologi blockchain juga memberikan keamanan yang tinggi terhadap data perpajakan yang dipertukarkan. Dengan menggunakan teknik enkripsi yang kuat dan pengaturan akses yang tepat, data perpajakan dapat dilindungi dari ancaman kebocoran dan manipulasi yang tidak sah. Hal ini memberikan kepercayaan kepada pemangku kepentingan dalam berkolaborasi dan bertukar informasi yang sensitif dalam konteks perpajakan. Dengan memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran informasi yang aman, teknologi blockchain dapat

meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan. DJP dapat bekerja sama dengan wajib pajak dan lembaga terkait untuk memperkuat pemahaman tentang peraturan perpajakan, memberikan panduan yang lebih baik, dan merespons perubahan peraturan dengan cepat. Kolaborasi yang efektif ini juga dapat mendorong wajib pajak untuk lebih aktif dalam memenuhi kewajiban perpajakan.

Dalam konteks implementasi di DJP, teknologi blockchain dapat digunakan untuk membangun platform kolaborasi yang aman dan terpercaya antara DJP, wajib pajak, dan lembaga terkait. Platform ini dapat menyediakan ruang kerja bersama, alat komunikasi, serta mekanisme pertukaran data yang terverifikasi. DJP dapat mengadopsi teknologi blockchain sebagai bagian dari infrastruktur CRM mereka untuk meningkatkan kolaborasi, meningkatkan pemahaman, dan mencapai tingkat kepatuhan perpajakan yang lebih tinggi.

*Kode Tematik 2: Tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM:*

*a) Kendala regulasi dan kepatuhan terkait penggunaan teknologi blockchain dalam konteks perpajakan*

Informan mengidentifikasi tantangan dalam menghadapi kerangka peraturan dan kepatuhan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi blockchain dalam sistem administrasi perpajakan. Melalui analisis tematik berdasarkan informasi dari informan yang terdiri dari Unit Organisasi yang terkait dalam Pengembangan CRM dan middle management di DJP, ditemukan temuan terkait tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM, terutama terkait kendala regulasi dan kepatuhan.

- i. Pemangku kepentingan mengidentifikasi bahwa penggunaan teknologi blockchain dalam konteks perpajakan menghadapi kendala terkait kerangka peraturan dan kepatuhan yang berkaitan dengan teknologi ini. Penggunaan teknologi blockchain dalam sistem administrasi perpajakan memerlukan pemahaman dan pemenuhan terhadap regulasi dan kebijakan yang relevan. Kendala regulasi dan kepatuhan yang dihadapi berkaitan dengan penggunaan teknologi blockchain dalam pengelolaan data perpajakan. DJP harus

memastikan bahwa penggunaan teknologi blockchain mematuhi persyaratan regulasi perpajakan yang berlaku dan menjaga kepatuhan terhadap aturan privasi dan keamanan data. Salah satu tantangan yang dihadapi adalah adanya keragaman regulasi di berbagai yurisdiksi yang dapat mempengaruhi penggunaan teknologi blockchain dalam konteks perpajakan. DJP perlu memahami dan memenuhi persyaratan regulasi yang berlaku di wilayah hukumnya serta memastikan bahwa penggunaan teknologi blockchain sesuai dengan ketentuan perpajakan yang berlaku.

- ii. kepatuhan terhadap aturan privasi dan keamanan data juga menjadi perhatian utama dalam penggunaan teknologi blockchain. DJP harus memastikan bahwa data perpajakan yang disimpan dan ditransfer melalui teknologi blockchain tetap aman, terlindungi, dan hanya diakses oleh pihak yang berwenang sesuai dengan kebijakan privasi yang berlaku.

Dalam menghadapi tantangan ini, DJP perlu melakukan kajian dan penyesuaian terhadap regulasi dan kebijakan yang relevan. DJP harus bekerja sama dengan lembaga terkait, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengembangkan kerangka regulasi yang memfasilitasi penggunaan teknologi blockchain dalam praktik kepatuhan perpajakan dengan tetap menjaga kepatuhan terhadap peraturan perpajakan yang berlaku. Selain itu, pemangku kepentingan juga perlu dilibatkan dalam proses pengembangan kebijakan dan regulasi terkait penggunaan teknologi blockchain. Melalui dialog dan konsultasi yang terbuka, DJP dapat memahami perspektif dan kebutuhan pemangku kepentingan dalam menghadapi kendala regulasi dan kepatuhan yang terkait dengan teknologi blockchain. Hal ini penting untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dan memastikan adopsi teknologi yang sukses.

*b) Tantangan teknis dan infrastruktur yang terkait dengan implementasi teknologi blockchain dalam skala besar*

Dalam penelitian ini, ditemukan beberapa temuan terkait tantangan teknis dan infrastruktur yang terkait dengan implementasi teknologi blockchain dalam skala besar di DJP. Pemangku kepentingan menyadari bahwa implementasi teknologi blockchain dalam skala besar membutuhkan investasi dan pembaruan infrastruktur

yang signifikan. Selain itu, integrasi teknologi blockchain dengan sistem yang sudah ada juga menjadi tantangan teknis yang dihadapi. Pemangku kepentingan juga menyadari bahwa penggunaan teknologi blockchain memerlukan keahlian teknis yang khusus.

Dalam menghadapi tantangan teknis dan infrastruktur ini, DJP perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan teknis dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk implementasi teknologi blockchain dalam praktik kepatuhan perpajakan. Selain itu, DJP juga dapat menjalin kerja sama dengan lembaga pemerintah lainnya dalam rangka memperoleh dukungan dan akses terhadap infrastruktur teknologi yang diperlukan. DJP juga perlu mempertimbangkan kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi blockchain dalam skala besar.

Salah satu tantangan utama adalah ketersediaan infrastruktur yang memadai untuk mendukung penggunaan teknologi blockchain dalam skala besar. DJP perlu memastikan bahwa infrastruktur telekomunikasi dan data center yang dimiliki dapat memenuhi kebutuhan teknologi blockchain, baik dalam hal kecepatan, kapasitas, keamanan, dan ketersediaan. Selain itu, integrasi antara teknologi blockchain dan sistem yang sudah ada juga memerlukan infrastruktur yang kompatibel dan dapat berintegrasi dengan baik. DJP perlu melakukan evaluasi terhadap infrastruktur yang ada untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan penggunaan teknologi blockchain.

Tantangan lainnya adalah kebutuhan akan keamanan infrastruktur yang diperlukan dalam penggunaan teknologi blockchain. DJP perlu memastikan bahwa infrastruktur yang digunakan mampu menjaga keamanan data perpajakan dengan baik, termasuk perlindungan terhadap ancaman keamanan siber dan serangan yang mungkin terjadi. Selain itu, aspek keberlanjutan infrastruktur juga perlu dipertimbangkan, termasuk efisiensi energi dalam pemilihan infrastruktur yang digunakan.

Dalam menghadapi tantangan infrastruktur dalam rangka transformasi digital nasional, DJP dapat menjalin kerja sama dengan lembaga terkait dalam pemerintah dan sektor swasta. Kolaborasi ini dapat membantu dalam memperoleh akses terhadap infrastruktur yang diperlukan dan berbagi sumber daya yang ada. Selain

itu, DJP juga perlu melakukan perencanaan yang matang dan pengelolaan yang efektif terhadap infrastruktur yang dimiliki, termasuk pembaruan dan pemeliharaan secara teratur guna menjaga ketersediaan dan keberlanjutan infrastruktur yang digunakan.

*c) Ketidakpastian mengenai kesiapan dan adopsi oleh pemangku kepentingan lain terhadap teknologi blockchain dalam konteks perpajakan*

Beberapa pemangku kepentingan menyampaikan kekhawatiran tentang rendahnya kesiapan dan adopsi oleh lembaga dan wajib pajak lain terhadap teknologi blockchain, yang dapat menghambat efektivitas penggunaannya dalam konteks perpajakan. Melalui analisis tematik berdasarkan informasi dari informan yang terdiri dari Unit Organisasi yang terkait dalam Pengembangan CRM dan middle management di DJP, temuan penelitian menunjukkan adanya ketidakpastian mengenai kesiapan dan adopsi oleh pemangku kepentingan lain terhadap teknologi blockchain dalam konteks perpajakan.

Pemangku kepentingan di DJP menyampaikan kekhawatiran terkait dengan rendahnya kesiapan dan adopsi oleh lembaga dan wajib pajak lain terhadap teknologi blockchain. Informan berpendapat bahwa efektivitas penggunaan teknologi blockchain dalam praktik kepatuhan perpajakan dapat terhambat jika pemangku kepentingan lain tidak siap atau enggan mengadopsinya.

Aspek teknis dan infrastruktur juga menjadi faktor yang memengaruhi adopsi teknologi blockchain. Beberapa pemangku kepentingan mungkin merasa tidak siap atau kesulitan dalam mengimplementasikan teknologi ini, baik dari segi pengoperasian, integrasi dengan sistem yang sudah ada, atau pemeliharaan yang diperlukan. Ketidakpastian mengenai biaya dan investasi yang terkait dengan adopsi teknologi blockchain juga dapat mempengaruhi kesiapan pemangku kepentingan lainnya.

Selain tantangan internal yang telah disebutkan, temuan penelitian juga mengidentifikasi adanya kendala teknis terkait teknologi blockchain:

- Skalabilitas. Penggunaan teknologi blockchain dalam skala besar memerlukan kapasitas jaringan yang cukup besar untuk mengelola volume transaksi yang tinggi. Dalam konteks perpajakan yang melibatkan banyak wajib pajak dan

data yang besar, tantangan skalabilitas mungkin muncul dalam mengimplementasikan teknologi blockchain secara efektif.

- Kecepatan Transaksi. Blockchain beroperasi melalui proses validasi dan konsensus yang melibatkan sejumlah jaringan. Hal ini dapat mempengaruhi kecepatan transaksi dibandingkan dengan sistem tradisional yang lebih terpusat. Dalam praktik perpajakan di mana waktu respons dan pemrosesan yang cepat penting, kendala kecepatan transaksi blockchain perlu diperhatikan.
- Biaya. Implementasi teknologi blockchain memerlukan biaya yang signifikan, terutama dalam hal infrastruktur, pemeliharaan, dan keamanan jaringan. Adanya biaya tersebut dapat menjadi hambatan bagi lembaga dan wajib pajak lain yang memiliki keterbatasan anggaran untuk mengadopsi teknologi ini.
- Regulasi dan Standar. Tantangan lain terkait teknologi blockchain adalah ketidakpastian dalam regulasi dan standar yang berkaitan dengan penggunaannya dalam praktik perpajakan. Ketika lembaga mengadopsi teknologi blockchain, perlu memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dan mematuhi standar keamanan dan privasi yang relevan.

### ***Pertanyaan Penelitian 3:***

***Bagaimana Penggunaan teknologi BDA dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan dalam model kematangan CRM***

*Kode Tematik 1: Manfaat BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan:*

*a) Analisis prediktif menggunakan data BDA untuk mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan perpajakan.*

Temuan penelitian, didasarkan pada informasi yang diperoleh dari informan yang terdiri dari Unit Organisasi yang terkait dalam Pengembangan CRM dan middle management di DJP. Informan menyampaikan bahwa penggunaan teknologi BDA sangat bermanfaat dalam menganalisis data perpajakan secara mendalam dan menggunakan algoritma dan model prediktif untuk mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan. Dengan menerapkan teknik analisis prediktif, seperti machine learning dan data mining, DJP dapat menggali wawasan yang berharga

dari data yang ada untuk mengidentifikasi pola atau anomali yang dapat menunjukkan risiko kepatuhan yang lebih tinggi. Hal ini memungkinkan DJP untuk mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan sebelum risiko tersebut menjadi masalah yang lebih besar. Proses ini melibatkan beberapa tahapan teknis, yang mencakup:

- Data perpajakan yang relevan dikumpulkan dari berbagai sumber, kemudian disimpan dalam basis data yang sesuai.
- Data yang dikumpulkan seringkali memerlukan proses pembersihan dan preprocessing untuk menghilangkan data yang tidak relevan, mengatasi missing values, dan menormalkan format data agar dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.
- Tahap ini melibatkan pemilihan dan pembentukan fitur-fitur yang relevan dari data perpajakan untuk digunakan dalam analisis (Feature Engineering). Fitur-fitur ini dapat mencakup informasi seperti jenis transaksi, jumlah pembayaran, kategori wajib pajak, dan waktu transaksi.
- Dalam tahap Model Prediktif, teknik machine learning dan data mining digunakan untuk membangun model prediktif yang dapat mengidentifikasi pola dan anomali dalam data perpajakan.
- Model yang telah dibangun dievaluasi dan divalidasi menggunakan metrik evaluasi yang relevan, seperti akurasi, presisi, atau recall. Validitas model juga diuji dengan menggunakan data perpajakan yang belum pernah dilihat sebelumnya (data uji).
- Setelah model prediktif terbukti efektif, DJP dapat menggunakan hasil analisis prediktif untuk mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan perpajakan. Informasi ini dapat digunakan untuk mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan, seperti melakukan pemeriksaan lebih lanjut terhadap wajib pajak yang memiliki risiko tinggi atau memberikan edukasi lebih lanjut kepada wajib pajak terkait peraturan perpajakan.

Implementasi BDA dalam CRM memungkinkan DJP untuk:

- Menganalisis data historis dan tren perpajakan untuk mengidentifikasi pola atau indikator risiko kepatuhan yang mungkin terjadi di masa depan. Analisis

data historis dan tren perpajakan untuk mengidentifikasi pola atau indikator risiko kepatuhan yang mungkin terjadi di masa depan melibatkan proses analisis yang mendalam terhadap data historis dan tren perpajakan yang ada.

- Pengumpulan data historis yang mencakup transaksi, pembayaran, pelaporan, dan informasi terkait perpajakan dikumpulkan dari sumber yang relevan, seperti sistem administrasi perpajakan dan basis data perpajakan.
- Data historis memerlukan pembersihan dan preprocessing untuk menghilangkan data yang tidak relevan, menangani missing values, dan mengatasi masalah kualitas data lainnya.
- Data historis perpajakan dianalisis untuk mengidentifikasi tren dan pola yang mungkin terjadi seiring waktu. Ini melibatkan penggunaan metode analisis statistik, seperti analisis regresi atau analisis time series, untuk mengidentifikasi pola tren perpajakan yang signifikan.
- Berdasarkan analisis tren dan pola yang ditemukan, model prediktif dikembangkan untuk memprediksi potensi risiko kepatuhan di masa depan. Model ini dapat menggunakan berbagai algoritma machine learning, seperti regresi logistik, random forest, atau neural network, untuk melakukan prediksi berdasarkan variabel-variabel yang relevan dari data historis perpajakan.
- Model prediktif yang telah dibangun dievaluasi dan divalidasi menggunakan data uji yang independen untuk mengukur kinerja dan keandalan model. Metrik evaluasi yang umum digunakan meliputi akurasi, presisi, recall, dan area under the curve (AUC).

Dengan menganalisis data historis dan tren perpajakan, DJP dapat mengidentifikasi pola atau indikator risiko kepatuhan yang mungkin terjadi di masa depan. Hal ini memungkinkan DJP untuk mengambil langkah-langkah proaktif dalam mengelola risiko kepatuhan, mengurangi potensi pelanggaran perpajakan, dan meningkatkan kepatuhan secara keseluruhan.

- Menggunakan teknik analisis prediktif untuk membangun model yang dapat memprediksi kemungkinan ketidakpatuhan dan memprioritaskan tindakan

penegakan yang efektif. Menggunakan teknik analisis prediktif untuk membangun model yang dapat memprediksi kemungkinan ketidakpatuhan dan memprioritaskan tindakan penegakan yang efektif melibatkan proses berikut secara teknis:

- Data yang relevan terkait dengan ketidakpatuhan perpajakan dikumpulkan, termasuk data transaksi, pelaporan, pembayaran, dan informasi terkait. Data tersebut kemudian diproses untuk membersihkan dan menyiapkan data yang diperlukan untuk analisis.
- Variabel dan fitur yang relevan yang berpotensi berhubungan dengan ketidakpatuhan perpajakan dipilih. Ini bisa termasuk karakteristik wajib pajak, jenis transaksi, riwayat pelaporan, dan faktor lain yang dianggap berpengaruh terhadap risiko kepatuhan.
- Model prediktif dibangun dengan menggunakan teknik analisis prediktif, seperti regresi logistik, random forest, atau algoritma machine learning lainnya. Model ini dilatih dengan menggunakan data yang ada untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antara variabel input dengan kemungkinan ketidakpatuhan.
- Model prediktif yang telah dibangun dievaluasi dan divalidasi menggunakan data uji yang independen untuk menguji kinerjanya. Validasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa model dapat secara akurat memprediksi kemungkinan ketidakpatuhan dengan tingkat keandalan yang tinggi.
- Setelah model prediktif divalidasi, model tersebut digunakan untuk memprediksi kemungkinan ketidakpatuhan pada wajib pajak baru atau transaksi yang belum terjadi. Model menggunakan data masukan yang relevan untuk menghasilkan prediksi berdasarkan pola dan hubungan yang telah ditemukan selama proses pelatihan.
- Berdasarkan hasil prediksi, tindakan penegakan yang efektif dapat diprioritaskan. Wajib pajak dengan prediksi risiko tinggi dapat menjadi fokus untuk pemeriksaan lebih lanjut atau tindakan penegakan lainnya,

sementara wajib pajak dengan prediksi risiko rendah dapat diberikan perhatian yang lebih sedikit.

- Menyediakan wawasan yang mendalam tentang perilaku wajib pajak, termasuk pola transaksi yang mencurigakan atau pelanggaran peraturan, sehingga memungkinkan DJP untuk mengarahkan sumber daya dengan lebih efisien dan efektif. Untuk menyediakan wawasan yang mendalam tentang perilaku wajib pajak, termasuk pola transaksi yang mencurigakan atau pelanggaran peraturan, teknisnya melibatkan langkah-langkah berikut:
  - Data transaksi perpajakan yang relevan dikumpulkan dan diproses. Data ini bisa termasuk informasi tentang jumlah pembayaran, jenis transaksi, tanggal transaksi, dan data terkait lainnya.
  - Algoritma dan model analisis, seperti algoritma machine learning atau algoritma deteksi anomali, diterapkan pada data yang telah diproses. Algoritma ini membantu mengidentifikasi pola transaksi yang mencurigakan atau pelanggaran peraturan perpajakan.
  - Berdasarkan data transaksi, algoritma dan model analisis digunakan untuk mengidentifikasi pola transaksi yang mencurigakan atau tidak sesuai dengan aturan perpajakan yang berlaku. Misalnya, pola transaksi yang tidak biasa atau pola transaksi yang sering terlibat dalam praktik penghindaran pajak.
  - Setelah pola transaksi mencurigakan diidentifikasi, DJP dapat menentukan tindakan selanjutnya. Tindakan ini bisa berupa investigasi lebih lanjut terhadap wajib pajak terkait, pemeriksaan pajak yang mendalam, atau tindakan penegakan lainnya untuk memastikan kepatuhan.
  - Wawasan yang diberikan oleh analisis data BDA memungkinkan DJP untuk mengarahkan sumber daya dengan lebih efisien dan efektif. DJP dapat memprioritaskan penelusuran dan pemeriksaan pajak pada wajib pajak dengan pola transaksi mencurigakan yang memiliki risiko kepatuhan lebih tinggi.
- Melalui penerapan analisis prediktif menggunakan data BDA, DJP dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan. Dengan

lebih akurat mengidentifikasi risiko kepatuhan, DJP dapat mengambil tindakan yang tepat dan proaktif untuk mencegah pelanggaran perpajakan, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, dan memastikan keadilan dalam sistem perpajakan.

*b) Pemantauan real-time terhadap data perpajakan menggunakan BDA untuk mendeteksi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa.*

Informan dari Unit Organisasi yang terkait dalam Pengembangan CRM dan middle management di DJP mengakui manfaat pemantauan terhadap data perpajakan menggunakan BDA dalam mendeteksi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan informan untuk memahami pengalamannya dalam menggunakan teknologi BDA untuk pemantauan data perpajakan. Temuan menunjukkan bahwa dengan menerapkan teknologi BDA, DJP dapat memantau data perpajakan, yang mencakup informasi tentang transaksi, pembayaran, pengajuan, dan data perpajakan lainnya. Teknologi BDA memungkinkan DJP untuk menganalisis data secara kontinu dan secara otomatis mengidentifikasi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa.

- Aplikasi CRM DJP dapat terhubung dengan berbagai sumber data yang relevan di DJP, seperti sistem administrasi perpajakan, sistem keuangan, sistem pengawasan, dan sumber data lainnya. Integrasi ini memungkinkan CRM untuk mengakses dan memanfaatkan data perpajakan yang diperlukan dalam pemantauan dan analisis risiko kepatuhan.
- CRM DJP menggunakan infrastruktur penyimpanan data yang kuat dan efisien. Dengan adanya teknologi BDA, data perpajakan dapat disimpan dalam format yang optimal untuk mendukung pemrosesan dan analisis yang cepat. Hal ini memungkinkan CRM untuk mengelola volume data yang besar dengan efisien.
- Aplikasi CRM DJP yang terintegrasi dengan teknologi BDA memungkinkan pemrosesan data. Data perpajakan yang masuk ke CRM dapat langsung diproses dan dianalisis dengan menggunakan algoritma dan model analisis yang telah dirancang. Pemrosesan data real-time ini memungkinkan

identifikasi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa secara cepat dan responsif.

- Dengan adanya teknologi BDA, aplikasi CRM DJP dapat menganalisis data perpajakan secara mendalam. CRM dapat menggunakan teknik analisis prediktif, seperti machine learning, untuk mengidentifikasi pola atau indikator risiko kepatuhan yang mungkin terjadi di masa depan. Analisis data yang mendalam memungkinkan DJP untuk mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan dan mengoptimalkan manajemen risiko kepatuhan perpajakan.
- Aplikasi CRM DJP dapat menyajikan hasil analisis data perpajakan dengan menggunakan visualisasi data yang interaktif. Hal ini memungkinkan pemangku kepentingan, seperti Auditor Pajak atau Account Representative, untuk memahami dan menganalisis data perpajakan dengan lebih baik melalui grafik, diagram, atau tampilan visual lainnya. Visualisasi data yang interaktif ini memudahkan interpretasi dan pemahaman tentang pola kepatuhan atau pelanggaran yang terdeteksi.

Pemantauan real-time yang dilakukan dengan BDA memungkinkan DJP untuk mendapatkan informasi yang lebih cepat dan akurat tentang potensi pelanggaran perpajakan. Sistem BDA dapat dilengkapi dengan algoritma dan model analisis yang dapat mendeteksi pola-pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa berdasarkan data perpajakan yang masuk. Dalam implementasi pemantauan real-time menggunakan BDA, DJP telah mengembangkan sistem yang secara otomatis memberikan notifikasi atau peringatan kepada pihak terkait ketika pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa terdeteksi. Hal ini memungkinkan tindakan segera dilakukan untuk mengatasi ketidakpatuhan yang muncul atau memulai investigasi lebih lanjut terhadap kasus yang mencurigakan.

- DJP telah mengembangkan infrastruktur teknologi yang memungkinkan pengumpulan, penyimpanan, dan pemrosesan data perpajakan secara real-time. Hal ini melibatkan penggunaan teknologi server, jaringan, dan perangkat keras yang memadai untuk menangani volume data yang besar dan memfasilitasi pemantauan real-time.

- Sistem pemantauan real-time menggunakan BDA di DJP melibatkan integrasi data dari berbagai sumber yang relevan, seperti sistem administrasi perpajakan, sistem keuangan, sistem pengawasan, dan sumber data lainnya. Integrasi data ini memungkinkan DJP untuk memiliki akses terpadu ke berbagai jenis data perpajakan dan memastikan ketersediaan data yang diperlukan untuk analisis.
- DJP telah mengembangkan algoritma dan model analisis yang dirancang khusus untuk mendeteksi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa dalam data perpajakan. Algoritma ini dapat mengidentifikasi anomali, pola transaksi yang mencurigakan, atau indikator risiko kepatuhan yang tinggi. Model analisis yang dikembangkan didasarkan pada teknik analisis prediktif, seperti machine learning, yang memungkinkan sistem untuk belajar dari data historis dan memprediksi kemungkinan ketidakpatuhan di masa depan.
- Ketika pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa terdeteksi oleh sistem pemantauan real-time, DJP telah mengimplementasikan mekanisme notifikasi dan peringatan otomatis. Melalui sistem ini, pihak terkait, seperti Auditor Pajak atau Account Representative, akan menerima notifikasi yang menyoroti pelanggaran yang terdeteksi atau pola kepatuhan yang mencurigakan. Dengan adanya notifikasi ini, tindakan segera dapat diambil untuk mengatasi ketidakpatuhan yang muncul atau memulai investigasi lebih lanjut terhadap kasus yang mencurigakan.
- Sistem pemantauan real-time menggunakan BDA di DJP juga memperhatikan aspek aksesibilitas dan keamanan data. Pihak terkait yang memiliki wewenang dapat mengakses data dan informasi yang relevan dengan tingkat akses yang sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka. Selain itu, upaya keamanan data dilakukan untuk melindungi kerahasiaan dan integritas informasi yang disimpan dalam sistem.

Penerapan teknologi BDA dalam pemantauan real-time data perpajakan telah memberikan hasil positif dalam mendeteksi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa. DJP dan pemangku kepentingan lainnya dapat merespons dengan cepat terhadap pelanggaran yang terdeteksi dan mengambil tindakan yang sesuai untuk memastikan kepatuhan perpajakan yang lebih baik. Dengan demikian, pemantauan

real-time terhadap data perpajakan menggunakan BDA telah membantu DJP dalam mendeteksi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa dengan lebih efektif dan efisien. Teknologi BDA memungkinkan DJP untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tren kepatuhan perpajakan, dan dengan demikian dapat mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan kepatuhan yang lebih baik di masa depan.

*c) Penggunaan BDA untuk memperoleh wawasan yang mendalam tentang perilaku wajib pajak dan tren kepatuhan.*

Dalam kondisi aplikasi CRM DJP, penggunaan teknologi BDA (Big Data Analytics) dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang perilaku wajib pajak dan tren kepatuhan.

- i. Aplikasi CRM DJP dapat mengumpulkan data yang komprehensif tentang wajib pajak, termasuk data transaksi perpajakan, pembayaran, pengajuan, riwayat kepatuhan, dan data lainnya yang relevan. Data ini dapat disimpan dalam infrastruktur penyimpanan data yang kuat dan skalabel sehingga dapat diakses dan dianalisis secara efisien.
- ii. Dengan menggunakan teknologi BDA, CRM DJP dapat melakukan pengolahan dan analisis data dengan cepat. Algoritma analisis yang canggih dan teknik pemrosesan paralel dapat diterapkan untuk mengolah volume data yang besar dalam waktu singkat. Hal ini memungkinkan CRM untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang perilaku wajib pajak dan tren kepatuhan secara efisien.
- iii. CRM DJP dapat menerapkan berbagai teknik analisis data lanjutan, seperti data mining, machine learning, dan analisis prediktif. Dengan menggunakan teknik-teknik ini, CRM dapat mengidentifikasi pola perilaku wajib pajak, mendeteksi anomali atau pola pelanggaran yang mencurigakan, serta memprediksi potensi risiko kepatuhan di masa depan. Teknik-teknik analisis data lanjutan ini membantu dalam memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang perilaku wajib pajak dan tren kepatuhan.

- iv. CRM DJP dapat menyajikan hasil analisis data dalam bentuk visualisasi yang mudah dipahami. Grafik, diagram, dan visualisasi interaktif lainnya dapat digunakan untuk menggambarkan pola perilaku wajib pajak, tren kepatuhan, dan temuan analisis lainnya. Visualisasi data yang menyeluruh ini membantu pemangku kepentingan, seperti Auditor Pajak atau Account Representative, dalam memahami dan mengambil tindakan berdasarkan wawasan yang diperoleh.

*Kode Tematik 2: Tantangan penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan:*

*a) Kompleksitas teknis dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data BDA.*

Hasil analisis tematik terkait tantangan penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan, dengan fokus pada kompleksitas teknis dan infrastruktur yang dibutuhkan, berdasarkan informan dari Unit Pengembangan CRM DJP, adalah sebagai berikut:

- i. Informan menyebutkan bahwa pengumpulan data yang dibutuhkan untuk analisis BDA dapat melibatkan sumber data yang beragam, seperti sistem internal DJP, basis data eksternal, dan sumber data lainnya. Hal ini menimbulkan tantangan dalam mengintegrasikan dan mengonsolidasikan data dari berbagai sumber yang berbeda, yang mungkin memiliki format dan struktur yang beragam. Diperlukan pemahaman yang mendalam tentang teknis pengumpulan data, termasuk akses, transformasi, dan pembersihan data.
- ii. Penggunaan teknologi BDA membutuhkan infrastruktur yang dapat menangani volume data yang besar dan memenuhi kebutuhan pemrosesan yang cepat. Informan mengungkapkan bahwa DJP harus memperhatikan kebutuhan penyimpanan data yang skalabel, kemampuan pemrosesan paralel, dan ketersediaan sumber daya komputasi yang memadai. Hal ini mungkin melibatkan investasi dalam perangkat keras dan perangkat lunak yang sesuai, serta pengaturan jaringan yang handal.

- iii. Tantangan lain yang disoroti oleh informan adalah kebutuhan akan keahlian teknis yang memadai dalam pengelolaan teknologi BDA. Tim pengembangan CRM DJP perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang analisis data, algoritma pemrosesan data, serta pemrograman dan pengoperasian teknologi BDA. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini dapat menjadi kunci untuk mengatasi tantangan ini.
- iv. Implementasi teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan membutuhkan sumber daya yang cukup, termasuk anggaran yang memadai. Informan menyoroti pentingnya dukungan dari manajemen DJP dalam memberikan sumber daya yang diperlukan untuk membangun infrastruktur yang sesuai, memperoleh perangkat keras dan perangkat lunak yang diperlukan, serta mengembangkan keahlian teknis dalam tim pengembangan CRM.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, informan menyampaikan beberapa langkah implementatif yang dapat diambil oleh Unit Pengembangan CRM DJP. Langkah-langkah tersebut meliputi pengembangan rencana strategis yang komprehensif, pengadaan sumber daya yang memadai, kolaborasi dengan pihak eksternal yang ahli dalam teknologi BDA, serta pelatihan dan pengembangan keahlian teknis bagi tim pengembangan CRM DJP.

*b) Keamanan data dan privasi sebagai isu kritis dalam penggunaan BDA dalam konteks perpajakan.*

Hasil analisis tematik terkait tantangan penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan, dengan fokus pada keamanan data dan privasi, berdasarkan informan dari Unit Pengembangan CRM DJP, adalah sebagai berikut:

- i. Informan mengidentifikasi keamanan data sebagai isu kritis yang perlu diperhatikan dalam penggunaan teknologi BDA. Data perpajakan yang sensitif dan rahasia harus dilindungi dari akses yang tidak sah dan penggunaan yang tidak tepat. DJP perlu menerapkan langkah-langkah keamanan yang kuat, seperti enkripsi data, otorisasi akses, dan pemantauan

aktivitas pengguna, untuk memastikan kerahasiaan dan integritas data perpajakan yang disimpan dan diproses dalam sistem BDA.

- ii. Penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan juga harus memperhatikan aspek privasi data. Informan menekankan pentingnya DJP mematuhi peraturan privasi yang berlaku, seperti UU Perlindungan Data Pribadi, dalam pengumpulan, penggunaan, dan penyimpanan data perpajakan dalam sistem BDA. Diperlukan kebijakan dan prosedur yang jelas untuk memastikan privasi data wajib pajak terjaga dan bahwa data hanya digunakan untuk tujuan yang sah.
  - iii. Tantangan keamanan tidak hanya terkait dengan data, tetapi juga dengan infrastruktur teknologi yang digunakan untuk mengelola data BDA. Informan menyoroti pentingnya menjaga keamanan jaringan, sistem operasi, dan perangkat keras yang digunakan dalam infrastruktur BDA. Tindakan pengamanan seperti pembaruan rutin, pemantauan keamanan, dan pengujian penetrasi perlu dilakukan secara teratur untuk melindungi infrastruktur dari ancaman keamanan.
  - iv. Kesadaran dan pendidikan pemangku kepentingan, termasuk pegawai DJP dan wajib pajak, tentang pentingnya keamanan data dan privasi juga menjadi tantangan yang perlu diatasi. Informan menekankan perlunya pelatihan dan sosialisasi mengenai kebijakan keamanan data dan privasi, serta pentingnya mematuhi prosedur yang ditetapkan. Dengan meningkatkan kesadaran dan pemahaman pemangku kepentingan, dapat mengurangi risiko keamanan dan privasi yang terkait dengan penggunaan teknologi BDA.
- c) *Keterbatasan dalam pemahaman dan keterampilan teknis yang diperlukan untuk memanfaatkan potensi penuh teknologi BDA.*

Hasil analisis tematik terkait tantangan penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan, dengan fokus pada keterbatasan dalam pemahaman dan keterampilan teknis, berdasarkan informan dari Unit Pengembangan CRM DJP, adalah sebagai berikut:

- i. Informan menyampaikan bahwa pemahaman tentang teknologi BDA dan potensinya dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan masih terbatas di kalangan pemangku kepentingan. Beberapa pegawai DJP mungkin belum memiliki pemahaman yang memadai tentang konsep dan prinsip dasar teknologi BDA, seperti analisis data, algoritma pemrosesan data, dan model prediktif. Hal ini dapat menjadi hambatan dalam mengoptimalkan penggunaan teknologi BDA dalam konteks perpajakan.
- ii. Penggunaan teknologi BDA membutuhkan keterampilan teknis yang khusus, termasuk pemahaman tentang pemrosesan data, algoritma analisis, dan pemrograman. Informan menyoroti kebutuhan akan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan tersebut untuk membangun, mengelola, dan menganalisis data dalam lingkungan BDA. Pelatihan dan pengembangan keterampilan teknis menjadi penting dalam mengatasi keterbatasan ini.
- iii. Informan juga menyebutkan bahwa keterbatasan dalam pemahaman dan keterampilan teknis terkait dengan kurangnya riset dan praktik terbaik dalam penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan. DJP mungkin belum memiliki panduan atau pedoman yang jelas tentang implementasi dan penggunaan teknologi BDA dalam konteks perpajakan. Kekurangan ini dapat mempengaruhi penggunaan optimal teknologi BDA dalam menghadapi risiko kepatuhan.

Dalam menghadapi tantangan ini, Unit Pengembangan CRM DJP dapat mengambil beberapa langkah implementatif. Langkah-langkah tersebut meliputi pelatihan dan sosialisasi tentang teknologi BDA kepada pegawai DJP, pengembangan panduan dan pedoman penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan, serta mengadopsi praktik terbaik yang ada di bidang ini. Selain itu, DJP dapat menjalin kerjasama dengan lembaga atau pakar di bidang teknologi BDA untuk mendapatkan pemahaman dan keterampilan teknis yang lebih baik. Dengan mengatasi keterbatasan dalam pemahaman dan keterampilan teknis, DJP dapat memaksimalkan potensi penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan. Peningkatan pemahaman

dan keterampilan teknis pemangku kepentingan akan memungkinkan penerapan teknologi BDA dengan lebih efektif dan efisien.

*Kode tematik 3: Integrasi teknologi BDA dengan CRM:*

*a) Bagaimana penggunaan teknologi BDA dapat diintegrasikan dengan sistem CRM yang ada dalam model kematangan.*

Hasil analisis tematik terkait integrasi teknologi BDA dengan sistem CRM yang ada dalam model kematangan, berdasarkan informan dari Unit Pengembangan CRM DJP, adalah sebagai berikut:

- i. Informan menyoroti bahwa integrasi teknologi BDA dengan sistem CRM yang ada dalam model kematangan DJP memerlukan ketergantungan pada infrastruktur yang sudah ada. Sistem CRM yang sudah ada harus mampu mengakomodasi penggunaan teknologi BDA, seperti penyimpanan dan pemrosesan data yang cukup, kemampuan analitik yang memadai, dan konektivitas yang dapat mendukung pertukaran data dengan teknologi BDA. Perlu dilakukan evaluasi infrastruktur yang ada untuk memastikan kecocokan dan kesiapan dalam mengintegrasikan teknologi BDA.
- ii. Integrasi teknologi BDA dengan sistem CRM membutuhkan integrasi data yang menyeluruh dan pemahaman yang komprehensif tentang proses bisnis yang terlibat. Informan menyebutkan bahwa penggunaan teknologi BDA memerlukan penggabungan data perpajakan yang tersimpan dalam sistem CRM dengan data dari sumber eksternal, seperti data transaksi keuangan, data demografi, atau data lain yang relevan. Proses bisnis yang terkait dengan pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan juga harus diintegrasikan dengan teknologi BDA untuk mendapatkan wawasan yang komprehensif dan akurat.
- iii. Integrasi teknologi BDA dengan sistem CRM dalam model kematangan memerlukan pengembangan model analitik yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan. Informan menyampaikan bahwa pengembangan model analitik yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang data perpajakan yang relevan, penggunaan algoritma analisis yang tepat, dan validasi yang akurat. Pengembangan model analitik ini

harus melibatkan kolaborasi antara tim pengembangan CRM dan tim analitik yang memiliki pemahaman teknis dan keahlian di bidang data mining dan machine learning.

Dalam mengintegrasikan teknologi BDA dengan sistem CRM dalam model kematangan, Unit Pengembangan CRM DJP dapat mengadopsi pendekatan berikut. Pertama, melakukan evaluasi infrastruktur yang ada dan memastikan kecocokan dengan kebutuhan penggunaan teknologi BDA. Kedua, merancang dan mengimplementasikan strategi integrasi data yang menyeluruh, termasuk penggabungan data internal dengan data eksternal yang relevan. Ketiga, mengembangkan model analitik yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan, dengan melibatkan kolaborasi antara tim pengembangan CRM dan tim analitik yang terampil.

*b) Pemanfaatan data BDA dalam pengembangan fitur-fitur CRM yang lebih efektif dalam meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan.*

Hasil analisis tematik terkait pemanfaatan data BDA dalam pengembangan fitur-fitur CRM yang lebih efektif dalam meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan, berdasarkan informan dari Unit Pengembangan CRM DJP, adalah sebagai berikut:

- i. Informan menyampaikan bahwa pemanfaatan data BDA dalam pengembangan fitur-fitur CRM dapat membantu personalisasi pengalaman pengguna. Dengan menganalisis data perpajakan secara mendalam, DJP dapat mengidentifikasi preferensi dan kebutuhan wajib pajak secara individual. Hal ini memungkinkan pengembangan fitur-fitur CRM yang dapat disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing wajib pajak, sehingga meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan.
- ii. Informan menjelaskan bahwa penggunaan data BDA dapat diintegrasikan dalam dashboard dan laporan CRM untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang kepatuhan perpajakan. Dengan menggabungkan data BDA dengan data internal CRM, DJP dapat menyajikan informasi perpajakan yang lebih lengkap dan terperinci kepada pemangku kepentingan. Dashboard dan

laporan yang diperkaya dengan data BDA memungkinkan pemantauan yang lebih akurat terhadap tingkat kepatuhan, identifikasi tren, dan pengambilan keputusan yang lebih informasional.

- iii. Informan menyebutkan bahwa pengembangan fitur-fitur CRM yang lebih efektif dalam meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan dapat melibatkan pengembangan alat analisis prediktif. Dengan memanfaatkan data BDA, DJP dapat mengembangkan model prediktif yang mampu memprediksi potensi risiko ketidakpatuhan perpajakan secara lebih akurat. Fitur-fitur analisis prediktif ini dapat membantu DJP dalam mengidentifikasi wajib pajak yang berpotensi melanggar peraturan perpajakan dan mengambil tindakan penegakan yang tepat.

Dalam mengembangkan fitur-fitur CRM yang lebih efektif dengan pemanfaatan data BDA, Unit Pengembangan CRM DJP dapat mengadopsi pendekatan berikut. Pertama, melakukan analisis mendalam terhadap data BDA yang tersedia untuk mengidentifikasi wawasan yang relevan dengan pemahaman dan kepatuhan perpajakan. Kedua, merancang dan mengimplementasikan fitur-fitur CRM yang dapat memanfaatkan data BDA, seperti personalisasi pengalaman pengguna, integrasi data dalam dashboard dan laporan, dan pengembangan alat analisis prediktif. Ketiga, melibatkan tim yang memiliki keahlian di bidang data analytics untuk mendukung pengembangan fitur-fitur CRM yang lebih efektif.

*c) Bagaimana sinergi antara teknologi BDA dan CRM dapat meningkatkan pengelolaan risiko kepatuhan secara holistik.*

Hasil analisis tematik terkait sinergi antara teknologi BDA (Big Data Analytics) dan CRM (Customer Relationship Management) dalam meningkatkan pengelolaan risiko kepatuhan secara holistik, berdasarkan informan dari Unit Pengembangan CRM DJP, adalah sebagai berikut:

- i. Informan menjelaskan bahwa sinergi antara teknologi BDA dan CRM melibatkan integrasi data dari berbagai sumber, termasuk data perpajakan dan data pelanggan, ke dalam satu platform yang terintegrasi. Integrasi ini memungkinkan DJP untuk memiliki visibilitas yang holistik terhadap profil

wajib pajak, riwayat transaksi, dan perilaku kepatuhan. Dengan menganalisis data yang terintegrasi secara komprehensif, DJP dapat mengidentifikasi risiko kepatuhan secara lebih akurat dan mengambil tindakan yang sesuai.

- ii. Informan menyebutkan bahwa sinergi antara teknologi BDA dan CRM memungkinkan penggunaan analisis prediktif untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang risiko kepatuhan di masa depan. Dengan menggunakan algoritma dan model prediktif yang canggih, DJP dapat menganalisis data historis dan tren perpajakan untuk mengidentifikasi pola atau indikator risiko kepatuhan yang mungkin terjadi di masa mendatang. Hal ini memungkinkan DJP untuk mengambil tindakan preventif yang tepat guna mengurangi risiko ketidakpatuhan.
- iii. Informan menyampaikan bahwa sinergi antara teknologi BDA dan CRM memungkinkan DJP untuk memberikan layanan yang lebih personal kepada wajib pajak. Dengan menganalisis data wajib pajak dan preferensi, DJP dapat mengidentifikasi kebutuhan individu dan memberikan informasi atau panduan perpajakan yang relevan secara tepat waktu. Personalisasi layanan ini dapat meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak, serta memperkuat hubungan antara DJP dan wajib pajak.

Dalam mengimplementasikan sinergi antara teknologi BDA dan CRM, Unit Pengembangan CRM DJP dapat mengadopsi langkah-langkah berikut. Pertama, melakukan integrasi data yang terstruktur dan terpadu antara teknologi BDA dan CRM. Hal ini melibatkan penggabungan data dari berbagai sumber, pemetaan data, dan penyusunan skema data yang konsisten. Kedua, mengembangkan dan menerapkan model analisis prediktif yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan. Ketiga, mengoptimalkan personalisasi layanan melalui pemahaman yang mendalam tentang pelanggan dan penggunaan data BDA untuk menyampaikan informasi yang relevan secara tepat waktu. Dengan sinergi antara teknologi BDA dan CRM, DJP dapat meningkatkan pengelolaan risiko kepatuhan secara holistik dengan integrasi data dan analisis yang terpadu, pemanfaatan analisis prediktif, serta personalisasi layanan kepada wajib pajak.

***Pertanyaan Penelitian 4:***

***Bagaimana Pengaruh faktor budaya organisasi terhadap penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan?***

*Kode Tematik 1: Faktor budaya organisasi yang mempengaruhi penerimaan CRM:*

*a) Sikap dan persepsi karyawan terhadap perubahan dan teknologi baru dalam lingkungan kerja.*

Hasil analisis tematik terkait pengaruh faktor budaya organisasi terhadap penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan, berdasarkan informan dari Unit Pengembangan CRM DJP, adalah sebagai berikut:

- i. Informan menjelaskan bahwa faktor budaya organisasi yang mempengaruhi penerimaan CRM adalah sikap dan persepsi karyawan terhadap perubahan. Sikap yang positif dan penerimaan terhadap perubahan serta teknologi baru dalam lingkungan kerja sangat penting untuk mendorong adopsi dan penerapan CRM. Ketika karyawan memiliki sikap yang terbuka terhadap perubahan, karyawan lebih mungkin menerima CRM dan beradaptasi dengan perubahan yang dihasilkan oleh implementasi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Dalam kondisi di lapangan, sikap karyawan terhadap perubahan dan adopsi CRM dapat bervariasi.
  - Pegawai yang menerima CRM cenderung memiliki sikap terbuka dan antusias terhadap perubahan teknologi dalam lingkungan kerja. Pegawai melihat peluang untuk meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan proses, dan meningkatkan kualitas dalam praktik kepatuhan perpajakan. Pegawai dengan sikap yang menerima biasanya lebih tertarik dan terbuka terhadap pelatihan yang berkaitan dengan penggunaan CRM.
  - Sikap yang tidak menerima CRM. Beberapa pegawai memiliki sikap skeptis atau kurang antusias terhadap perubahan yang dihadirkan oleh CRM. Pegawai mungkin mengkhawatirkan dampak perubahan terhadap pekerjaan mereka, seperti perubahan tugas atau kehilangan kendali atas proses kerja. Pegawai dengan sikap yang tidak menerima mungkin memerlukan waktu dan bimbingan tambahan untuk memahami manfaat dan relevansi CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan. Penting untuk

mencatat bahwa sikap individu dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengalaman kerja sebelumnya, tingkat keterampilan teknis, persepsi tentang manfaat perubahan, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, penting bagi tim pengembangan CRM dan manajemen DJP untuk memahami variabilitas sikap karyawan dan secara proaktif melibatkan mereka dalam proses perubahan.

- ii. Informan juga menyoroti pentingnya dukungan dan komitmen dari pemimpin organisasi dalam mendorong penerimaan dan adopsi CRM. Jika pemimpin organisasi secara aktif mendukung implementasi CRM, memberikan arahan yang jelas, dan memberikan contoh dalam menggunakan CRM, hal ini dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung penerimaan CRM. Dukungan pemimpin organisasi juga mencakup alokasi sumber daya yang cukup untuk melatih karyawan dalam penggunaan dan manfaat CRM.

Kondisi dukungan dan komitmen top Manajemen dalam penerimaan dan adopsi CRM di DJP:

- Top Manajemen DJP telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Top Manajemen secara aktif terlibat dalam proses implementasi CRM, memberikan arahan yang jelas.
  - Top Manajemen DJP memiliki sikap positif terhadap perubahan dan inovasi dalam lingkungan kerja, mengenali nilai strategis dan potensi penggunaan CRM dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan, dan terbuka terhadap pengadopsian teknologi baru serta memfasilitasi perubahan yang diperlukan dalam hal kebijakan, prosedur, dan infrastruktur untuk mendukung adopsi CRM secara holistik.
  - Top Manajemen DJP memberikan prioritas dan alokasi sumber daya yang memadai untuk mendukung penerimaan dan adopsi CRM. Top Manajemen memahami pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan dalam penggunaan dan manfaat CRM.
- iii. Informan menyebutkan bahwa komunikasi yang efektif dan pelibatan karyawan dalam proses pengembangan dan implementasi CRM merupakan

faktor penting dalam mempengaruhi penerimaan CRM. Dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan penjelasan yang jelas tentang manfaat dan tujuan implementasi CRM, serta memberikan peluang untuk memberikan masukan dan umpan balik, budaya organisasi yang mendukung adopsi CRM dapat terbentuk. Dalam mengatasi faktor budaya organisasi yang mempengaruhi penerimaan dan adopsi CRM, Unit Pengembangan CRM DJP dapat mengadopsi langkah-langkah berikut. Pertama, membangun kesadaran dan pemahaman yang baik tentang manfaat dan tujuan penggunaan CRM kepada seluruh karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, pelatihan yang tepat, dan penyampaian informasi yang jelas. Kedua, melibatkan karyawan dalam proses perencanaan, pengembangan, dan pengambilan keputusan terkait implementasi CRM. Ketiga, memberikan dukungan dan bimbingan yang kontinu kepada karyawan dalam menggunakan CRM, termasuk pelatihan dan pemantauan kinerja.

Persepsi atas penerimaan CRM berdasarkan kondisi di lapangan:

- Persepsi positif terhadap penerimaan CRM: Sebagian pegawai melihat CRM sebagai alat yang dapat membantu dalam mengelola risiko kepatuhan perpajakan dengan lebih efektif dan efisien. Pegawai percaya bahwa penggunaan CRM akan memudahkan akses terhadap informasi perpajakan yang relevan dan mempercepat proses pengolahan data. Pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap penerimaan CRM cenderung berpikir bahwa penggunaan teknologi akan meningkatkan produktivitas dan kualitas dalam praktik kepatuhan perpajakan. Pegawai melihat CRM sebagai peluang untuk meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antara pemangku kepentingan di DJP dan wajib pajak, sehingga meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan secara holistik.
- Persepsi skeptis terhadap penerimaan CRM: Beberapa pegawai memiliki persepsi skeptis terhadap penerimaan CRM karena ketidakpastian tentang dampaknya pada pekerjaan. Pegawai khawatir tentang perubahan tugas atau tanggung jawab yang terkait dengan penggunaan CRM, serta potensi

kerumitan teknis yang mungkin terjadi. Pegawai dengan persepsi skeptis mungkin memerlukan waktu dan pengalaman lebih lanjut untuk memahami manfaat jangka panjang dan kebutuhan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.

*b) Nilai-nilai dan norma organisasi terkait dengan kepatuhan perpajakan dan pengelolaan risiko.*

Pemangku kepentingan menyoroti pentingnya nilai-nilai organisasi yang kuat yang mendorong kepatuhan perpajakan dan penerapan praktik pengelolaan risiko yang baik sebagai faktor penentu penerimaan CRM. DJP sebagai organisasi pemerintah yang taat regulasi, berikut penjelasan positif mengenai kondisi dukungan dan komitmen top Manajemen dalam penerimaan dan adopsi CRM terkait dengan nilai-nilai dan norma organisasi terkait kepatuhan perpajakan dan pengelolaan risiko:

- Top Manajemen DJP memiliki pemahaman yang kuat terhadap pentingnya kepatuhan perpajakan sebagai nilai inti organisasi. Top manajemen memprioritaskan kepatuhan sebagai bagian integral dari budaya organisasi dan sebagai landasan untuk mengelola risiko perpajakan secara efektif. Dalam mendukung adopsi CRM, Top Manajemen memastikan bahwa nilai-nilai kepatuhan yang kuat terus ditanamkan dan dihormati oleh seluruh karyawan. Menurut informan, pemahaman dan komitmen top Manajemen DJP terhadap nilai-nilai kepatuhan merupakan faktor kunci dalam penerimaan dan adopsi CRM. Informan menjelaskan bahwa top Manajemen secara konsisten menekankan pentingnya kepatuhan perpajakan sebagai nilai inti yang harus diterapkan oleh seluruh karyawan. Dalam praktiknya, top Manajemen secara aktif berpartisipasi dalam kampanye dan inisiatif yang mendorong pemahaman dan penghargaan terhadap nilai-nilai kepatuhan, dan memberikan komunikasi yang teratur dan jelas tentang pentingnya kepatuhan dalam menjalankan tugas-tugas perpajakan. Hal ini mencakup penyampaian informasi mengenai peraturan perpajakan yang berlaku, implikasinya, serta konsekuensi dari pelanggaran peraturan. Selain itu, top Manajemen DJP menunjukkan

komitmen mereka dengan melibatkan diri dalam pelatihan dan workshop terkait kepatuhan perpajakan. Top manajemen memastikan bahwa semua pegawai memiliki pemahaman yang memadai tentang peraturan dan praktik kepatuhan yang harus diikuti dalam pekerjaan. Dengan pendekatan ini, top Manajemen menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan budaya kepatuhan yang kuat di seluruh organisasi. Hal ini berdampak positif pada penerimaan dan adopsi CRM, karena pegawai merasa didukung dan terdorong untuk menggunakan CRM sebagai alat yang mendukung kepatuhan perpajakan. Informan juga menegaskan bahwa penerapan nilai-nilai kepatuhan oleh top Manajemen bukan hanya sekadar retorika, tetapi juga diwujudkan melalui tindakan nyata dan kepemimpinan yang baik. Pemimpin organisasi terlibat secara aktif dalam menggunakan CRM dalam pekerjaan mereka sendiri dan memberikan contoh positif kepada karyawan lainnya.

- Top Manajemen DJP memiliki kesadaran yang tinggi terhadap risiko perpajakan yang dapat mempengaruhi kepatuhan. Top manajemen mengakui bahwa pengelolaan risiko perpajakan yang baik merupakan tanggung jawab seluruh organisasi dan merupakan prasyarat untuk mencapai tujuan DJP dalam mewujudkan kepatuhan perpajakan yang optimal. Dalam mendorong adopsi CRM, top Manajemen memberikan penekanan pada pentingnya memanfaatkan teknologi untuk mengelola risiko secara lebih efektif. Menurut informan, kesadaran top Manajemen DJP terhadap risiko perpajakan merupakan faktor penting dalam penerimaan dan adopsi CRM. Informan menyoroti bahwa top Manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang dampak risiko perpajakan terhadap kepatuhan dan pentingnya mengelola risiko secara efektif. Dalam praktiknya, top Manajemen secara aktif mengadvokasi pengelolaan risiko perpajakan yang baik sebagai tanggung jawab seluruh organisasi. Top manajemen memberikan komunikasi yang jelas dan kontinu tentang pentingnya memahami dan mengidentifikasi risiko perpajakan yang mungkin terjadi. Hal ini mencakup pemahaman tentang potensi risiko kepatuhan yang dihadapi oleh DJP dan dampaknya terhadap tujuan organisasi. Selain itu, top Manajemen DJP mendorong penggunaan teknologi, seperti

CRM, dalam pengelolaan risiko perpajakan secara lebih efektif. Top Manajemen menyadari bahwa teknologi dapat memainkan peran kunci dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko secara proaktif. Dalam hal ini, CRM dapat digunakan sebagai alat untuk menganalisis data perpajakan, mengidentifikasi pola dan tren risiko, serta mengembangkan strategi pengelolaan risiko yang tepat. Dengan memprioritaskan pengelolaan risiko perpajakan dan mendorong adopsi teknologi dalam pengelolaan risiko, top Manajemen menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa pentingnya mengenali risiko perpajakan dan bekerja secara proaktif untuk mengelolanya. Hal ini berdampak positif pada penerimaan dan adopsi CRM, karena karyawan menyadari bahwa penggunaan CRM dapat membantu mereka dalam mengelola risiko perpajakan dan meningkatkan kepatuhan.

Informan menekankan bahwa kesadaran dan komitmen top Manajemen DJP terhadap risiko perpajakan bukan hanya sebatas pengetahuan teoritis, tetapi diimplementasikan dalam kebijakan dan tindakan nyata. Top Manajemen memberikan sumber daya yang memadai untuk pengembangan dan penerapan CRM dalam pengelolaan risiko perpajakan, termasuk pelatihan dan dukungan teknis yang diperlukan oleh karyawan.

- Top Manajemen DJP memberikan komitmen dalam menerapkan praktik pengelolaan risiko yang baik dalam konteks perpajakan. Top manajemen memastikan bahwa organisasi memiliki kebijakan, prosedur, dan sistem yang tepat untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko perpajakan. Dalam konteks adopsi CRM, top Manajemen memastikan bahwa penggunaan CRM secara efektif mendukung praktik pengelolaan risiko perpajakan yang baik. Menurut informan, penerapan praktik pengelolaan risiko yang baik merupakan faktor penting yang didukung oleh top Manajemen DJP dalam penerimaan dan adopsi CRM. Top Manajemen memastikan bahwa DJP memiliki kebijakan, prosedur, dan sistem yang sesuai untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko perpajakan dengan baik. Dalam konteks adopsi CRM, top Manajemen DJP memastikan bahwa penggunaan CRM secara efektif mendukung praktik pengelolaan risiko perpajakan yang baik. Ini

dapat dicapai melalui kemampuan analisis data yang mendalam yang dimiliki oleh CRM. CRM memungkinkan DJP untuk menganalisis data perpajakan secara menyeluruh, mengidentifikasi pola risiko, dan mengambil tindakan yang tepat dalam mengelola risiko perpajakan. Kemampuan pemantauan real-time yang dimiliki oleh CRM juga memungkinkan DJP untuk secara proaktif mengidentifikasi dan menangani risiko yang muncul segera setelah terdeteksi. Top Manajemen DJP memberikan komitmen dan dukungan yang kuat untuk menerapkan praktik pengelolaan risiko yang baik melalui penggunaan CRM. Mereka memastikan bahwa seluruh organisasi memahami dan mengikuti kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Top Manajemen juga memberikan sumber daya yang diperlukan, seperti pelatihan dan pendidikan, untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam mengelola risiko perpajakan dengan menggunakan CRM. Dengan penerapan praktik pengelolaan risiko yang baik dan dukungan dari top Manajemen, adopsi CRM dalam pengelolaan risiko perpajakan menjadi lebih efektif. Karyawan merasa didukung dan terdorong untuk menggunakan CRM sebagai alat untuk menganalisis risiko perpajakan dengan lebih baik dan mengambil tindakan yang tepat. Dalam hal ini, CRM menjadi sebuah solusi yang terintegrasi dengan praktik pengelolaan risiko DJP, membantu dalam mengoptimalkan kepatuhan perpajakan secara menyeluruh. Secara teknis, top Manajemen DJP memastikan bahwa CRM dikembangkan dan diimplementasikan dengan mempertimbangkan praktik pengelolaan risiko yang telah ditetapkan. Mereka memastikan bahwa sistem CRM memiliki fitur dan fungsionalitas yang sesuai untuk menganalisis risiko perpajakan, memantau secara real-time, dan mengintegrasikan informasi risiko ke dalam tindakan dan keputusan yang diambil. Dengan demikian, penggunaan CRM secara efektif mendukung praktik pengelolaan risiko yang baik di DJP.

- Top Manajemen DJP memberikan kepemimpinan yang baik dalam hal penerimaan dan adopsi CRM. Top manajemen secara aktif mengikuti perkembangan teknologi dan inovasi terkait pengelolaan risiko perpajakan. Dengan menjadi role model yang terlibat dalam penggunaan CRM dan

memperlihatkan manfaatnya, top Manajemen memotivasi karyawan lain untuk menerima dan menggunakan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Menurut informan kepemimpinan yang baik dari top Manajemen DJP merupakan faktor penting dalam penerimaan dan adopsi CRM. Top Manajemen DJP secara aktif terlibat dalam perkembangan teknologi dan inovasi terkait pengelolaan risiko perpajakan, termasuk penggunaan CRM. Kepemimpinan yang baik ini memotivasi karyawan lain untuk menerima dan menggunakan CRM dengan keyakinan dan antusiasme yang tinggi. Top Manajemen DJP juga berperan dalam menyebarkan informasi tentang CRM dan manfaatnya kepada karyawan lainnya. Mereka mengkomunikasikan pentingnya adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan dan menjelaskan bagaimana CRM dapat membantu dalam mengoptimalkan kinerja DJP. Hal ini memberikan pemahaman yang lebih baik kepada karyawan tentang tujuan dan nilai CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Dalam hal ini, top Manajemen DJP memainkan peran penting dalam mengubah sikap dan persepsi karyawan terhadap adopsi CRM. Mereka menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk menerima dan menggunakan CRM sebagai alat yang efektif dalam praktik kepatuhan perpajakan. Melalui kepemimpinan yang baik, top Manajemen DJP menciptakan budaya organisasi yang mendukung penerimaan dan adopsi CRM. Secara teknis, top Manajemen DJP terlibat dalam pengembangan dan implementasi CRM. Mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis terkait penggunaan CRM dan memastikan bahwa CRM memenuhi kebutuhan organisasi dalam praktik kepatuhan perpajakan. Dalam melakukan peran mereka sebagai role model, top Manajemen DJP secara aktif menggunakan dan memperlihatkan manfaat CRM dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Mereka juga mendorong dan mendukung pelatihan dan pendidikan yang diperlukan bagi karyawan agar dapat menggunakan CRM dengan baik. Dengan adanya kepemimpinan yang baik dari top Manajemen DJP, penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan di DJP menjadi lebih baik. Karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk mengadopsi CRM, karena mereka melihat nilai dan manfaat yang dihasilkan

dari penggunaannya. Hal ini mengarah pada penggunaan CRM yang lebih luas dan efektif dalam menjalankan tugas-tugas kepatuhan perpajakan di DJP.

*c) Budaya kolaboratif dan pembelajaran di dalam organisasi yang mendorong adopsi teknologi baru.*

Beberapa pemangku kepentingan menekankan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran merupakan faktor penting yang memengaruhi penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Budaya kolaboratif dan pembelajaran di DJP menjadi faktor penting yang mendorong adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Secara positif, DJP memiliki budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dan saling berbagi pengetahuan serta pengalaman terkait dengan penggunaan teknologi baru seperti CRM. Dalam DJP, terdapat forum dan ruang komunikasi yang memfasilitasi kolaborasi antara berbagai unit dan anggota tim. Hal ini menciptakan suasana kerja yang terbuka dan mendukung, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi dan belajar bersama dalam mengadopsi teknologi baru. Selain itu, DJP juga menerapkan praktik pembelajaran yang berkelanjutan. Pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, workshop, atau seminar terkait dengan penggunaan CRM. Dalam lingkungan yang mendorong pembelajaran, karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan pemahaman tentang CRM dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam menggunakannya.

Selain itu, DJP juga menerapkan mekanisme evaluasi dan umpan balik yang positif terkait dengan penggunaan CRM. Pegawai didorong untuk memberikan masukan, saran, dan umpan balik terkait dengan penggunaan CRM, baik dalam hal kelebihan maupun kekurangannya. Hal ini memungkinkan DJP untuk terus memperbaiki dan mengoptimalkan penggunaan CRM sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Dalam budaya kolaboratif dan pembelajaran di DJP, adopsi teknologi baru seperti CRM menjadi lebih mudah dan berkelanjutan. Karyawan merasa didukung dan terlibat dalam proses adopsi, karena mereka memiliki kesempatan untuk belajar bersama, berkolaborasi, dan memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan

perpajakan. Budaya ini menciptakan lingkungan yang inovatif, di mana ide-ide baru dapat muncul dan solusi terbaik dapat ditemukan dalam penggunaan CRM.

*Kode Tematik 2: Faktor budaya organisasi yang mempengaruhi adopsi CRM:*

*a) Tingkat dukungan dan komitmen dari manajemen senior terhadap implementasi CRM*

Pemangku kepentingan mengungkapkan bahwa tingkat dukungan dan komitmen dari manajemen senior sangat berpengaruh terhadap adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Secara positif, di DJP, terdapat tingkat dukungan dan komitmen yang tinggi dari manajemen senior terhadap implementasi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Manajemen senior DJP memahami pentingnya mengadopsi teknologi CRM untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan dan memiliki tekad untuk memastikan keberhasilan implementasi CRM. Manajemen senior DJP secara aktif terlibat dalam proses implementasi CRM, baik secara langsung maupun melalui komunikasi yang efektif dengan para karyawan. Mereka memberikan arahan yang jelas dan mendukung penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Selain itu, manajemen senior juga memberikan sumber daya yang cukup, baik itu dalam hal anggaran, personel, atau infrastruktur, untuk mendukung implementasi CRM dengan baik.

Tingkat dukungan dan komitmen yang tinggi dari manajemen senior tercermin dalam keputusan strategis dan kebijakan organisasi. Mereka menyadari potensi dan manfaat yang ditawarkan oleh CRM dalam meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan. Dalam komunikasi internal, manajemen senior secara terus-menerus menyampaikan pentingnya adopsi CRM dan memberikan pemahaman yang komprehensif kepada karyawan mengenai tujuan, manfaat, dan nilai-nilai yang terkait dengan penggunaan CRM. Selain itu, manajemen senior juga memberikan kepemimpinan yang baik dalam penggunaan CRM. Secara aktif menggunakan dan mengimplementasikan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan, yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mengikuti jejak mereka. Melalui kepemimpinan yang kuat, manajemen senior menciptakan budaya organisasi yang mendukung penerimaan dan adopsi CRM sebagai bagian dari

praktik kepatuhan perpajakan. tingkat dukungan dan komitmen manajemen senior terhadap implementasi CRM menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk secara aktif menggunakan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Manajemen senior berperan sebagai pemimpin yang mengarahkan perubahan dan mendorong adopsi CRM sebagai bagian dari upaya DJP dalam mencapai tujuan kepatuhan perpajakan yang lebih baik.

Informan menyampaikan pentingnya dukungan manajemen dalam mendorong penerimaan dan adopsi CRM. Kepemimpinan yang kuat dan komitmen manajemen dalam memperkenalkan dan menerapkan CRM secara konsisten menjadi faktor kunci dalam merubah budaya organisasi dan memotivasi karyawan untuk mengadopsi sistem baru. Informan menegaskan bahwa manajemen di DJP memberikan dukungan yang sangat baik dalam adopsi CRM. Manajemen DJP memiliki komitmen yang kuat untuk memperkenalkan dan menerapkan CRM secara konsisten sebagai bagian dari Renstra DJP (Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pajak).

Komitmen manajemen terlihat dari inklusinya target terkait PSIAP (Pemantauan Sistem Informasi Administrasi Perpajakan) dalam Renstra DJP. PSIAP merupakan inisiatif yang didukung oleh CRM dan bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan melalui pemantauan real-time terhadap sistem administrasi perpajakan. Dengan adanya target ini, manajemen DJP memberikan sinyal yang jelas tentang pentingnya penggunaan CRM sebagai alat yang mendukung kepatuhan perpajakan.

Selain itu, manajemen DJP juga terlibat secara aktif dalam memperkenalkan dan mempromosikan CRM kepada karyawan. Mereka memastikan bahwa semua karyawan memahami manfaat dan nilai CRM dalam meningkatkan kepatuhan perpajakan. Dukungan ini terlihat dari pelaksanaan program pelatihan, sosialisasi, dan pertemuan berkala yang diadakan oleh manajemen untuk memperkenalkan CRM kepada karyawan.

Dengan dukungan yang kuat dari manajemen, pegawai di DJP merasa didukung dan termotivasi untuk mengadopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Manajemen memberikan arahan yang jelas, sumber daya yang cukup,

dan lingkungan kerja yang mendukung untuk memastikan kesuksesan adopsi CRM di seluruh organisasi.

*b) Komunikasi yang Efektif untuk mendorong penggunaan dan adopsi CRM dalam organisasi.*

Temuan juga menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara top manajemen dan pegawai sangat berpengaruh dalam memperoleh pemahaman yang mendalam tentang nilai dan manfaat CRM. Penyampaian informasi yang jelas, pelatihan yang tepat, dan kesempatan untuk bertanya dan berdiskusi membantu mengatasi resistensi dan meningkatkan penerimaan CRM. Temuan menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif antara top manajemen dan pegawai memiliki peran penting dalam memperoleh pemahaman yang mendalam tentang nilai dan manfaat CRM. DJP telah melakukan upaya yang signifikan dalam menyampaikan informasi tentang CRM kepada pegawai dengan cara yang jelas dan komprehensif. Top manajemen DJP secara aktif terlibat dalam penyampaian informasi terkait CRM kepada pegawai. Penggunaan berbagai saluran komunikasi, seperti pertemuan rutin, pemberitahuan resmi, dan publikasi internal, untuk menyampaikan informasi tentang pengenalan dan implementasi CRM. Selain itu, disediakannya pelatihan yang tepat dan menyelenggarakan sesi diskusi terbuka tentang CRM.

Komunikasi yang efektif ini membantu mengatasi resistensi yang mungkin timbul dan meningkatkan penerimaan CRM. Dengan memberikan pemahaman yang jelas tentang nilai dan manfaat CRM dapat membantu meningkatkan kepatuhan perpajakan dan efisiensi kerja. Komunikasi yang efektif juga menciptakan lingkungan yang terbuka dan kolaboratif di antara pegawai. Hal ini memungkinkan untuk saling berbagi praktik terbaik dalam menggunakan CRM. Dengan demikian, komunikasi yang efektif memfasilitasi proses pembelajaran dan pertukaran pengetahuan antar pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan penerimaan dan adopsi CRM.

Dengan komunikasi yang efektif antara top manajemen dan pegawai, DJP telah menciptakan lingkungan yang mendukung dan mempromosikan pemahaman yang mendalam tentang nilai dan manfaat CRM. Melalui penyampaian informasi

yang jelas, pelatihan yang tepat, dan kesempatan untuk berdiskusi, resistensi dapat diatasi dan penerimaan terhadap CRM dapat ditingkatkan.

*c) Keterlibatan karyawan dalam proses perancangan dan implementasi CRM.*

Beberapa pemangku kepentingan menyampaikan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses perancangan dan implementasi CRM merupakan faktor penting yang mempengaruhi adopsi CRM dan memastikan kesesuaian dengan budaya organisasi. Partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan terkait adopsi CRM juga menjadi faktor yang signifikan. Informan menyebutkan bahwa melibatkan pegawai dalam proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi CRM memberikan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Temuan menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan terkait adopsi CRM memiliki pengaruh signifikan terhadap penerimaan dan adopsi CRM. DJP telah menyadari pentingnya melibatkan pegawai dalam proses implementasi CRM untuk memastikan keberhasilan dan penerimaan yang lebih baik.

Dalam proses perencanaan, DJP menerapkan pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dan perumusan kebijakan dari manajemen. Namun, penting juga untuk mencatat bahwa DJP memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memberikan masukan dan kontribusi dalam proses implementasi CRM. Dalam proses evaluasi CRM, DJP juga melibatkan pegawai dalam memberikan umpan balik dan masukan terkait pengalaman mereka dalam menggunakan CRM. Hal ini membantu memperbaiki dan mengoptimalkan penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.

Keterlibatan pegawai ini memiliki beberapa manfaat:

- Pertama, dengan melibatkan pegawai dalam proses implementasi, DJP dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh pegawai dalam menggunakan CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan. Ini memungkinkan DJP untuk mengatasi hambatan yang mungkin muncul dan mengadopsi pendekatan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pegawai.

- Kedua, melibatkan pegawai dalam proses evaluasi memungkinkan DJP untuk mengidentifikasi keberhasilan dan kelemahan dalam implementasi CRM. Pengalaman dan masukan langsung dari pegawai dapat memberikan wawasan yang berharga tentang efektivitas CRM dalam praktik sehari-hari mereka. Hal ini memungkinkan DJP untuk mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan dan meningkatkan penerimaan dan adopsi CRM.

#### *d) Kebijakan Organisasi*

Kebijakan organisasi yang mendukung penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan juga berperan penting. Kebijakan yang jelas, prosedur yang terstruktur, dan pengakuan terhadap kontribusi individu dalam menggunakan CRM sebagai alat untuk meningkatkan kepatuhan memberikan sinyal positif kepada pegawai. Kebijakan organisasi yang mendukung penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan di DJP memiliki peran penting dalam mendorong penerimaan dan adopsi CRM oleh pegawai. DJP telah mengakui pentingnya membangun kebijakan yang mendukung dan mengakui kontribusi individu dalam menggunakan CRM sebagai alat untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan.

Dalam konteks tuntutan reformasi perpajakan, transformasi digital, dan implementasi TADAT (Tax Administration Diagnostic Assessment Tool), kebijakan organisasi yang jelas dan terstruktur menjadi landasan penting bagi penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Kebijakan ini mencakup panduan, prosedur, dan aturan yang mengatur penggunaan CRM oleh pegawai DJP. Penting untuk menyebutkan bahwa kebijakan organisasi yang mendukung penggunaan CRM tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga memberikan pengakuan terhadap kontribusi individu. Dalam hal ini, DJP telah menciptakan kerangka kerja yang menghargai upaya dan inovasi pegawai dalam memanfaatkan CRM untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan. Melalui pengakuan ini, pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk terus mengembangkan penggunaan CRM dan berkontribusi pada efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan.

Selain itu, dengan adanya tuntutan reformasi perpajakan, transformasi digital, dan implementasi TADAT, kebijakan organisasi yang mendukung penggunaan

CRM menjadi semakin penting. Kebijakan ini memberikan arahan yang jelas bagi pegawai tentang penggunaan CRM dalam konteks yang sedang berubah dan berkembang. Hal ini memastikan bahwa penggunaan CRM oleh pegawai DJP sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi, serta kebutuhan dan harapan dari reformasi perpajakan yang sedang dilakukan.

Dengan kebijakan organisasi yang mendukung, pegawai DJP dapat memiliki pedoman yang jelas tentang penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Mereka dapat mengikuti prosedur yang terstruktur, memahami tanggung jawab mereka dalam mengimplementasikan CRM, dan merasa didukung oleh organisasi dalam menggunakan teknologi ini untuk mencapai tujuan kepatuhan perpajakan yang lebih baik.

***Pertanyaan Penelitian 5:***

***Bagaimana Kontribusi integrasi antara CRM dan kerangka TADAT terhadap efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan?***

*Kode Tematik 1: Manfaat integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas:*

*a) Peningkatan koordinasi dan kolaborasi antara departemen yang terlibat dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan*

Pemangku kepentingan mengemukakan bahwa integrasi antara CRM dan kerangka kebijakan TADAT (*Tax Administration Diagnostic Assessment Tool*) dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antara departemen yang terlibat dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan di DJP. Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa adopsi TADAT pada CRM memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan di DJP. Integrasi ini memungkinkan pemangku kepentingan untuk memiliki pemahaman yang komprehensif tentang risiko kepatuhan, serta melibatkan tindakan korektif dan pencegahan yang sesuai untuk mengelola risiko secara efektif dalam rangka transformasi digital. Integrasi antara CRM dan TADAT memungkinkan DJP untuk memiliki pendekatan yang lebih holistik dalam mengelola risiko kepatuhan dalam jangka panjang selaras dengan perkembangan

dunia. Salah satu kontribusi utama dari integrasi ini adalah kemampuannya dalam membantu DJP memenuhi persyaratan dan standar internasional yang ditetapkan oleh TADAT. Dengan menggunakan kerangka kerja TADAT sebagai panduan, DJP dapat mengintegrasikan prinsip-prinsip dan praktik-praktik terbaik dalam pengelolaan risiko kepatuhan ke dalam sistem CRM mereka. Hal ini memungkinkan DJP untuk melaksanakan evaluasi mandiri dan memperbaiki kebijakan serta prosedur yang relevan.

- DJP dapat mengadopsi prinsip dan praktik terbaik yang dijelaskan dalam kerangka kerja TADAT. TADAT menekankan pentingnya memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas dalam pengelolaan risiko kepatuhan. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip ini dalam sistem CRM, DJP dapat memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang relevan terkait dengan kepatuhan perpajakan tertanam dengan baik dalam operasional organisasi.
- DJP dapat menggunakan indikator dan metrik yang disarankan oleh TADAT untuk mengukur kinerja pengelolaan risiko kepatuhan. TADAT menyediakan indikator yang mengukur kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi risiko kepatuhan, mengembangkan tindakan pencegahan, dan mengukur efektivitas pengelolaan risiko. DJP dapat memanfaatkan fitur pengukuran dan pelaporan dalam CRM untuk menghasilkan data yang relevan dengan indikator-indikator ini, sehingga memungkinkan DJP untuk melakukan evaluasi mandiri dan memperbaiki kebijakan serta prosedur yang masih perlu ditingkatkan.
- Penggunaan kerangka kerja TADAT dalam pengelolaan risiko kepatuhan dapat membantu DJP dalam memperkuat akuntabilitas dan transparansi. Dengan mematuhi persyaratan yang ditetapkan oleh TADAT, DJP dapat menunjukkan komitmen dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan kepada para pemangku kepentingan, termasuk wajib pajak. Hal ini juga dapat membantu DJP dalam membangun kepercayaan dan reputasi yang lebih baik dalam menjalankan tugas-tugas perpajakan.
- Melalui integrasi CRM dengan kerangka kerja TADAT, DJP dapat memperkuat sistem pengelolaan risiko kepatuhan, memastikan bahwa

kebijakan dan prosedur yang relevan diterapkan secara konsisten, serta melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, DJP dapat memenuhi persyaratan dan standar internasional yang ditetapkan oleh TADAT, serta mengembangkan pengelolaan risiko kepatuhan yang lebih efektif dan responsif terhadap perubahan lingkungan perpajakan dunia.

- Integrasi CRM dengan TADAT juga memungkinkan DJP untuk meningkatkan pemantauan dan pelaporan terkait dengan efektivitas tindakan pengelolaan risiko yang diambil. DJP dapat menggunakan data yang dihasilkan oleh CRM untuk mengukur dan melacak kemajuan dalam mengurangi risiko kepatuhan, serta untuk memperbaiki strategi pengelolaan risiko jika diperlukan. Hal ini memungkinkan DJP untuk beradaptasi dengan perubahan regulasi perpajakan dan memastikan bahwa tindakan pengelolaan risiko yang dilakukan selalu relevan dan efektif.

Secara keseluruhan, integrasi antara CRM dan TADAT, memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan di DJP. Dengan memanfaatkan fitur-fitur CRM yang diadopsi dari kebijakan penilaian kerangka TADAT, DJP dapat memiliki pendekatan yang lebih komprehensif dan terstruktur dalam mengelola risiko kepatuhan, serta memenuhi standar internasional yang ditetapkan oleh TADAT.

#### *b) Peningkatan pemantauan dan pelaporan terkait risiko kepatuhan perpajakan*

Berdasarkan analisis tematik, beberapa pemangku kepentingan menyoroti manfaat integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas TADAT dalam meningkatkan pemantauan dan pelaporan terkait risiko kepatuhan perpajakan. TADAT (*Tax Administration Diagnostic Assessment Tool*) adalah sebuah kerangka evaluasi dan alat penilaian yang digunakan dalam konteks administrasi perpajakan. TADAT dirancang untuk memberikan penilaian obyektif terhadap kinerja administrasi perpajakan suatu negara. Alat ini membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sistem administrasi perpajakan, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan dan peningkatan.

Dalam penilaian terhadap CRM, TADAT akan melihat sejauh mana CRM dapat mendukung identifikasi, pemantauan, dan penanganan risiko kepatuhan perpajakan. TADAT akan mengevaluasi apakah CRM menyediakan informasi yang relevan dan akurat terkait risiko kepatuhan, apakah sistem pengelolaan risiko diimplementasikan dengan baik, serta apakah ada tindakan pencegahan dan penegakan yang efektif berdasarkan analisis data yang dihasilkan oleh CRM. Integrasi antara TADAT dan CRM memungkinkan penggunaan data dan informasi dari CRM sebagai input dalam penilaian kualitas dan efektivitas sistem administrasi perpajakan. Hasil penilaian yang diperoleh dari TADAT dapat memberikan umpan balik yang berharga bagi DJP dalam mengoptimalkan penggunaan CRM dan meningkatkan kemampuannya dalam mendukung pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan.

TADAT dapat meningkatkan pemantauan dan pelaporan terkait risiko kepatuhan perpajakan dengan beberapa cara:

- i. Instrumen TADAT digunakan dalam melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem administrasi perpajakan suatu negara, termasuk proses pemantauan dan pelaporan terkait risiko kepatuhan. Alat ini memeriksa keefektifan dan kecukupan prosedur pemantauan yang ada dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Dengan demikian, TADAT membantu mengidentifikasi celah atau kekurangan dalam pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan yang dapat ditingkatkan DJP.
- ii. TADAT menyediakan kerangka kerja dan standar yang jelas untuk melakukan penilaian terhadap pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan perpajakan. Hal ini memungkinkan DJP untuk membandingkan praktik dan kinerja mereka dengan standar internasional yang telah ditetapkan. Dengan memiliki panduan yang lebih terstruktur, DJP dapat meningkatkan pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan secara konsisten dan efektif.
- iii. Dalam penilaian menggunakan TADAT, risiko kepatuhan perpajakan akan diidentifikasi dan dievaluasi secara lebih terperinci. Hal ini membantu DJP untuk memahami risiko-risiko yang ada dalam praktik perpajakan dan mengidentifikasi area yang membutuhkan pemantauan lebih intensif. Dengan

pemahaman yang lebih baik tentang risiko, DJP dapat mengarahkan sumber daya dan upaya mereka secara lebih efisien dalam pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan perpajakan.

- iv. TADAT memberikan rekomendasi yang spesifik dan terarah untuk perbaikan sistem administrasi perpajakan, termasuk pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan. Rekomendasi ini mencakup peningkatan metode, prosedur, dan alat yang digunakan dalam pemantauan dan pelaporan. Dengan menerapkan rekomendasi ini, DJP dapat memperbaiki dan mengembangkan sistem pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan yang lebih baik sesuai dengan praktik terbaik internasional.

Dengan adanya TADAT, DJP dapat melakukan evaluasi yang komprehensif terhadap pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan perpajakan. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi kelemahan yang ada, memberikan standar dan kerangka kerja yang jelas, serta memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan perpajakan.

*c) Peningkatan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan perpajakan di semua tingkatan organisasi*

Informan menyampaikan bahwa adopsi kerangka TADAT pada CRM mampu untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan perpajakan di semua tingkatan organisasi di DJP. Berikut adalah beberapa hal di mana TADAT berkontribusi dalam CRM:

- i. TADAT melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem administrasi perpajakan dan mengidentifikasi risiko kepatuhan perpajakan yang mungkin terjadi. Hasil evaluasi ini memberikan pemahaman tentang risiko-risiko perpajakan yang potensi untuk timbul.
- ii. CRM sebagai aplikasi dalam tujuan kerangka TADAT dapat mengumpulkan dan menganalisis data perpajakan secara mendalam. Dengan menggunakan teknik analisis data yang canggih, CRM dapat mengidentifikasi pola, tren, dan indikator risiko kepatuhan yang mungkin terlewatkan. Informasi ini dapat

digunakan untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan di semua tingkatan organisasi.

- iii. Komunikasi yang Efektif: CRM dapat digunakan sebagai alat komunikasi yang efektif untuk menyampaikan informasi terkait risiko kepatuhan kepada seluruh organisasi. Melalui dashboard, laporan, dan notifikasi yang disediakan oleh CRM, informasi tentang risiko kepatuhan dapat diakses dengan mudah oleh semua pihak terkait. Hal ini membantu meningkatkan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan di semua tingkatan organisasi.

Informan dari Unit Pengembangan CRM DJP menyatakan bahwa TADAT dan CRM memiliki peran yang penting dalam meningkatkan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan perpajakan di semua tingkatan organisasi. Informan menyoroti bahwa integrasi TADAT ke dalam CRM membawa manfaat yang signifikan dalam hal pemantauan dan pelaporan terkait risiko kepatuhan.

*Kode Tematik 2: Tantangan dalam mengintegrasikan CRM dengan TADAT:*

*a) Kebutuhan untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian sistem CRM dengan TADAT*

Informan dari Unit Pengembangan CRM DJP mengakui bahwa mengintegrasikan CRM dengan TADAT tidaklah tanpa tantangan. Kebutuhan untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian antara sistem CRM dengan TADAT merupakan salah satu tantangan utama dalam proses integrasi. Menurut informan, TADAT memiliki kerangka kerja dan metode evaluasi yang telah ditetapkan, yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan dan integrasi CRM. Hal ini mengharuskan tim pengembangan CRM untuk memastikan bahwa sistem CRM yang dikembangkan memenuhi persyaratan dan standar yang ditetapkan oleh TADAT.

Selain itu, informan juga menyebutkan bahwa konsistensi data antara CRM dan TADAT perlu diperhatikan. Data yang dikumpulkan dan dianalisis dalam CRM harus sesuai dengan format dan struktur yang diperlukan oleh TADAT. Hal ini memerlukan upaya untuk memastikan kesesuaian data antara kedua sistem tersebut

agar hasil evaluasi risiko kepatuhan yang dihasilkan oleh TADAT dapat didukung oleh data yang akurat dan terkini dari CRM.

Informan juga menyoroti pentingnya koordinasi dan komunikasi antara tim pengembangan CRM dan tim yang terkait dengan TADAT. Kolaborasi yang baik antara kedua tim tersebut sangat diperlukan dalam mengatasi tantangan integrasi, memastikan pemahaman yang sama tentang persyaratan dan tujuan integrasi, serta mengidentifikasi dan menyelesaikan perbedaan atau hambatan yang mungkin muncul.

Dalam menjawab tantangan tersebut, informan menyatakan bahwa DJP telah mengambil langkah-langkah untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian antara CRM dan TADAT. DJP telah membentuk organisasi khusus pengembang CRM dengan melibatkan tim yang solid dengan benchmark kepada ATO dalam mendesain integrasi yang sesuai.

*b) Perubahan dalam proses bisnis dan tata kelola yang mungkin diperlukan untuk mengintegrasikan CRM dengan kerangka TADAT.*

Informan dari Unit Pengembangan CRM DJP mengakui bahwa mengintegrasikan CRM dengan kerangka TADAT dapat melibatkan perubahan dalam proses bisnis dan tata kelola yang ada. Informan menyampaikan bahwa perubahan ini dapat menjadi salah satu tantangan yang dihadapi dalam mengintegrasikan kedua hal tersebut. Hal ini mungkin memerlukan evaluasi dan perubahan dalam proses bisnis yang sudah ada, serta penyesuaian tata kelola yang diperlukan agar sesuai dengan kerangka TADAT. Perubahan dalam proses bisnis dapat mencakup pembaruan atau penyempurnaan dalam pengumpulan, pengolahan, dan pelaporan data perpajakan sesuai dengan persyaratan TADAT. Selain itu, perubahan dalam tata kelola organisasi juga dapat diperlukan untuk memastikan adanya tanggung jawab yang jelas terkait penggunaan CRM dalam konteks TADAT, serta pengaturan yang sesuai dalam pemantauan dan evaluasi risiko kepatuhan perpajakan.

Dalam menghadapi tantangan ini, informan menjelaskan bahwa DJP telah melakukan kajian menyeluruh terhadap proses bisnis yang ada dalam CRM dan

kerangka TADAT. Evaluasi ini membantu DJP mengidentifikasi kesenjangan antara keduanya dan mengidentifikasi perubahan yang diperlukan. Selanjutnya, DJP telah melibatkan berbagai pihak terkait, termasuk unit-unit terkait dalam pengembangan CRM yang bertanggung jawab atas implementasi TADAT, untuk merancang dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan dalam proses bisnis dan tata kelola. Kolaborasi antara tim pengembangan CRM sangat penting dalam mengatasi tantangan ini dan memastikan integrasi yang sukses antara keduanya.

Dengan demikian, hasil analisis tematik ini memberikan wawasan yang berharga dan informasi yang mendalam tentang pemahaman, persepsi, pengalaman, dan faktor yang memengaruhi implementasi dan penggunaan CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan. Temuan-temuan ini dapat memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan model kematangan CRM yang lebih efektif, serta rekomendasi dan tindakan yang tepat dalam meningkatkan praktik kepatuhan perpajakan di organisasi.

#### **4.1.4 Hasil Evaluasi Kinerja CRM dengan Menggunakan CMM**

CRM (Customer Relationship Management) dan CMM (Capability Maturity Model) memiliki hubungan yang erat dalam konteks penelitian ini yang bertujuan untuk memahami kinerja Compliance Risk Management (CRM) dan mempertimbangkan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM. CRM adalah aplikasi yang digunakan untuk mengelola hubungan dengan pelanggan dan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepatuhan perpajakan. CRM dapat membantu dalam mengorganisasi dan mengelola informasi terkait pajak, melacak interaksi dengan wajib pajak, mengoptimalkan proses pembayaran dan pelaporan pajak, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi perpajakan yang ketat. Sementara itu, CMM adalah model evaluasi yang membantu organisasi dalam mengukur dan meningkatkan kualitas dan kematangan proses mereka. Dalam konteks penelitian ini, CMM digunakan untuk mengevaluasi kematangan

proses dalam implementasi dan penggunaan CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan.

Hubungan antara CRM dan CMM terletak pada bagaimana CMM dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi implementasi dan penggunaan CRM dalam mencapai tujuan penelitian ini. CMM membantu dalam mengidentifikasi tingkat kematangan proses organisasi, mengukur efektivitas implementasi CRM, dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Evaluasi kinerja CRM dengan menggunakan CMM memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang sejauh mana CRM telah berhasil diimplementasikan dan digunakan dalam praktik kepatuhan perpajakan. Evaluasi ini dapat membantu dalam mengidentifikasi kelemahan, peluang peningkatan, dan memberikan panduan untuk mengoptimalkan penggunaan CRM dalam meningkatkan kepatuhan perpajakan. Dengan demikian, hubungan antara CRM dan CMM dalam penelitian ini adalah bahwa CMM digunakan sebagai kerangka kerja evaluasi untuk mengukur kematangan proses dalam implementasi dan penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Evaluasi ini bertujuan untuk memahami kinerja CRM, mengidentifikasi area perbaikan, dan memberikan panduan untuk meningkatkan penggunaan CRM dalam mencapai tujuan penelitian terkait kematangan Compliance Risk Management.

Kinerja aplikasi CRM yang baik dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi, berupa peningkatan kepuasan pengguna, peningkatan efisiensi manajemen, dan peningkatan tujuan penggunaan aplikasi dalam meningkatkan kepatuhan. Untuk memastikan bahwa aplikasi CRM mencapai kinerja optimal, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi kinerja secara teratur. Capability Maturity Model (CMM) merupakan model evaluasi yang dirancang untuk mengukur tingkat kematangan proses organisasi dan membantu organisasi mencapai peningkatan kinerja. Dalam konteks aplikasi CRM, CMM dapat digunakan untuk membantu DJP mengevaluasi dan meningkatkan kualitas implementasi dan penggunaan aplikasi CRM.

- a) CMM bertujuan untuk membantu organisasi memahami proses bisnis dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Aplikasi CRM yang

berbasis BDA dapat memberikan data yang berharga tentang proses pembayaran pajak, pelaporan pajak dan pemeriksaan pajak, yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi proses dan mencari peluang untuk peningkatan.

- b) BDA dalam CRM dapat membantu DJP mengintegrasikan data dari berbagai sumber dan mengubahnya menjadi wawasan yang berguna. CMM dapat membantu DJP mengevaluasi sejauh mana organisasi telah berhasil mengintegrasikan data mereka dan menggunakan BDA untuk mendukung pengambilan keputusan.
- c) CMM memberikan kerangka kerja untuk pengukuran kinerja dan peningkatan proses. Aplikasi CRM dapat memberikan metrik kinerja yang dapat digunakan DJP untuk mengukur efektivitas sistem administrasi perpajakan.
- d) BDA dapat digunakan untuk menganalisis data wajib pajak dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, sedangkan CMM dapat memberikan panduan tentang bagaimana melakukan perbaikan tersebut.
- e) CMM membantu DJP mengidentifikasi dan mengelola risiko. BDA dalam CRM dapat memberikan data yang dapat membantu organisasi mengidentifikasi risiko potensial dalam sistem administrasi perpajakan.

Pentingnya evaluasi kinerja CRM dengan menggunakan CMMI terletak pada peningkatan proses bisnis, optimisasi penggunaan data, peningkatan kualitas layanan, dan manajemen risiko yang lebih baik. Evaluasi ini membantu DJP memastikan bahwa organisasi memanfaatkan sepenuhnya potensi aplikasi CRM dan BDA. Penting untuk memahami konteks operasional DJP dalam mempengaruhi implementasi dan evaluasi kinerja aplikasi CRM dan BDA.

- a) DJP beroperasi di bawah regulasi perpajakan yang ketat dan berubah-ubah. Oleh karena itu, aplikasi CRM dan BDA harus dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga mematuhi peraturan ini. CMI dapat membantu DJP menilai dan memperbaiki proses bisnis untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi perpajakan. Selain itu, BDA dalam CRM dapat digunakan

untuk memantau perubahan dalam peraturan pajak dan menganalisis dampaknya terhadap sistem administrasi perpajakan.

- b) Memahami dan memenuhi kebutuhan stakeholder adalah aspek penting dari manajemen hubungan dengan para stakeholders. Aplikasi CRM dapat membantu DJP memahami dan memenuhi kebutuhan stakeholder dengan lebih baik, sementara CMM dapat membantu DJP mengevaluasi sejauh mana organisasi berhasil dalam hal ini. BDA dalam CRM dapat digunakan untuk menganalisis data dari interaksi dengan stakeholder untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.
- c) DJP harus terus memperbarui teknologi dan infrastruktur untuk tetap relevan dan efektif. CMM dapat membantu DJP mengevaluasi dan memperbaiki proses bisnis untuk memastikan penggunaan teknologi dan infrastruktur yang terbaik. BDA dalam CRM dapat memberikan wawasan tentang bagaimana teknologi dan infrastruktur saat ini digunakan dan bagaimana dapat ditingkatkan.
- d) DJP menghadapi berbagai tantangan, seperti manajemen data, manajemen risiko, dan efisiensi operasional. Aplikasi CRM dapat membantu DJP mengatasi tantangan ini dengan memberikan data yang relevan dan akurat, sementara CMM dapat membantu DJP mengevaluasi dan memperbaiki proses bisnis untuk memastikan bahwa tantangan ini ditangani dengan efektif. BDA dalam CRM juga dapat digunakan untuk menganalisis data dan menentukan area yang memerlukan perbaikan.
- e) DJP beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan perubahan dalam lingkungan ekonomi dan sosial dapat mempengaruhi operasi dan strategi. CMM dan BDA dalam CRM dapat membantu DJP mengevaluasi dan memperbaiki respons terhadap perubahan ini, sehingga dapat tetap efektif dan efisien dalam memenuhi tuntutan regulasi.

Berikut ini dijelaskan jawaban informan berkaitan dengan parameter-parameter untuk mengukur tingkat kematangan CRM dengan menggunakan CMM.

***Parameter: Proses***

***1) Tingkat pengumpulan dan analisis data yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur.***

Informan menjawab bahwa CRM yang diterapkan di DJP telah memiliki proses yang terstruktur, terdokumentasi dengan baik, dan terus ditingkatkan melalui inovasi. Organisasi secara proaktif menggunakan teknologi dan alat analisis canggih untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait kepatuhan pajak, serta mengidentifikasi tren dan pola yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengelolaan kepatuhan pajak.

Di Indonesia, Direktorat Jenderal Pajak telah mengadopsi teknologi informasi yang canggih dalam administrasi perpajakan. Salah satu contohnya adalah sistem e-filing dan e-payment yang mempermudah proses pelaporan dan pembayaran pajak bagi wajib pajak. Informan menjelaskan bahwa sistem ini telah memberikan banyak manfaat dan kemudahan bagi wajib pajak di Indonesia. Wajib pajak dapat melaporkan dan membayar pajak secara elektronik melalui platform yang disediakan oleh DJP, tanpa perlu mengunjungi kantor pajak secara langsung. Hal ini menghemat waktu dan tenaga bagi wajib pajak serta meningkatkan efisiensi dalam proses administrasi perpajakan.

Menurut informan, adopsi teknologi informasi canggih seperti sistem e-filing dan e-payment dapat menunjukkan tingkat kematangan yang lebih tinggi dalam parameter proses dalam kerangka Capability Maturity Model (CMM). Pada tingkatan Level 5 "Optimizing" dalam CMM, organisasi mencapai tingkat kematangan tertinggi dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. Dalam hal ini, adopsi sistem e-filing dan e-payment oleh DJP mencerminkan kematangan dalam pengelolaan proses administrasi perpajakan. Sistem ini telah terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, memungkinkan pengumpulan data pajak yang dilakukan secara sistematis dan efisien.

Informan menekankan bahwa adopsi teknologi informasi dalam administrasi perpajakan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berdampak positif pada pengelolaan risiko kepatuhan pajak. Dengan sistem yang terstruktur dan terotomatisasi, DJP dapat memantau dan menganalisis data pajak secara lebih

efektif, mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan, serta mengambil langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang tepat. Dalam hal ini, implementasi teknologi informasi canggih seperti e-filing dan e-payment dapat menjadi indikator kematangan pada parameter proses di tingkat Level 5 dalam CMM.

**2) *Tingkat identifikasi risiko yang mencakup risiko pajak yang signifikan.***

Informan menjawab bahwa secara sistematis mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan dan dapat mengukur secara kuantitatif tingkat risiko yang terkait. organisasi menggunakan metode analisis yang memungkinkan mereka untuk mengkategorikan dan memprioritaskan risiko berdasarkan ukuran dan dampaknya terhadap kepatuhan pajak.

Jawaban dari informan yang menyatakan bahwa CRM di DJP Indonesia secara sistematis mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan dan dapat mengukur tingkat risiko terkait secara kuantitatif, serta menggunakan metode analisis untuk mengkategorikan dan memprioritaskan risiko berdasarkan ukuran dan dampaknya terhadap kepatuhan pajak, menunjukkan adanya upaya yang signifikan dalam manajemen risiko kepatuhan pajak di DJP.

Proses identifikasi risiko yang sistematis dan terukur merupakan langkah penting dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. Dengan memperoleh pemahaman yang mendalam tentang risiko-risiko yang paling signifikan, DJP dapat mengarahkan upaya mereka pada area yang memerlukan perhatian lebih dan mengambil langkah-langkah pencegahan yang tepat. Dalam konteks ini, penggunaan metode analisis yang memungkinkan DJP untuk mengkategorikan dan memprioritaskan risiko berdasarkan ukuran dan dampaknya membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dan efektif.

Dengan adanya sistematisasi dan pengukuran yang dilakukan oleh CRM DJP, DJP dapat memfokuskan upaya mereka pada risiko pajak yang signifikan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi risiko tersebut. Pendekatan yang terukur dan terstruktur ini memungkinkan DJP untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tingkat risiko dan membantu mereka mengoptimalkan manajemen risiko kepatuhan pajak.

Melalui pendekatan ini, DJP dapat meningkatkan efektivitas dalam mengelola risiko kepatuhan pajak, meminimalkan potensi kerugian dan meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak. Penerapan proses identifikasi risiko yang terukur dan penggunaan metode analisis yang tepat menunjukkan bahwa DJP Indonesia telah mengambil langkah-langkah yang penting dalam memastikan manajemen risiko kepatuhan pajak yang efektif dan efisien.

### ***3) Tingkat pengelolaan risiko melalui langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang efektif.***

Jawaban dari informan yang menyatakan bahwa DJP telah mengimplementasikan langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan risiko pajak yang terukur secara kuantitatif, serta mampu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan melalui analisis data, menunjukkan adanya pendekatan yang efektif dalam mengelola risiko kepatuhan pajak di DJP Indonesia.

Pengelolaan risiko melalui langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang efektif merupakan aspek penting dalam memastikan kepatuhan wajib pajak. Dengan mengadopsi pendekatan yang terukur secara kuantitatif, DJP dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang risiko yang ada dan mengukur dampaknya terhadap kepatuhan pajak. Dalam konteks ini, analisis data memainkan peran penting dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, sehingga DJP dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola risiko tersebut.

Melalui pendekatan ini, DJP dapat secara proaktif mengambil langkah-langkah pencegahan yang tepat guna mengurangi risiko kepatuhan pajak dan meminimalkan potensi kerugian. Penggunaan data dan analisis yang terukur memungkinkan DJP untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang risiko pajak yang signifikan, serta mengembangkan strategi yang sesuai untuk menghadapinya.

Dengan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, DJP dapat memfokuskan upaya mereka pada aspek-aspek yang memerlukan perhatian lebih, termasuk dalam pengembangan kebijakan, prosedur, atau peningkatan pemahaman

dan keterampilan staf. Dengan demikian, DJP dapat mengoptimalkan manajemen risiko kepatuhan pajak melalui langkah-langkah yang efektif dan terarah.

Namun, untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi dalam parameter ini, DJP perlu terus melakukan evaluasi dan pemantauan terhadap langkah-langkah yang telah diimplementasikan. Perbaikan berkelanjutan dalam proses pencegahan dan penanggulangan risiko pajak, serta pemanfaatan teknologi informasi dan analisis data yang lebih canggih, akan memperkuat kapabilitas DJP dalam mengelola risiko kepatuhan pajak secara efektif.

Secara keseluruhan, jawaban dari informan menunjukkan adanya komitmen dan upaya yang dilakukan oleh DJP untuk mengelola risiko kepatuhan pajak melalui langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang terukur. Hal ini mencerminkan tingkat kematangan yang positif dalam parameter pengelolaan risiko dan menunjukkan bahwa DJP Indonesia telah mengambil langkah-langkah yang penting untuk meningkatkan manajemen risiko kepatuhan pajak.

### ***Parameter: Organisasi***

#### ***1) Tingkat struktur organisasi yang mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif.***

Berdasarkan jawaban informan terkait struktur organisasi DJP yang mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif, dalam laporan penelitian ini dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi di DJP telah terbukti menjadi faktor kunci dalam mencapai kepatuhan pajak yang baik. Struktur tersebut telah melalui pengujian dan optimisasi melalui pengukuran kinerja yang objektif.

Pengukuran kinerja merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas struktur organisasi DJP dalam mencapai tujuan kepatuhan pajak. Melalui pengukuran kinerja, DJP dapat mengidentifikasi keberhasilan dan kelemahan dalam struktur organisasi yang ada, serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Indikator-indikator yang relevan, seperti tingkat kepatuhan wajib pajak, efisiensi proses administrasi perpajakan, dan responsifitas dalam menangani pelanggaran dan ketidakpatuhan, digunakan untuk mengukur kinerja struktur organisasi.

Hasil yang baik dalam pengelolaan kepatuhan pajak yang diperoleh adalah bukti nyata bahwa struktur organisasi DJP telah memberikan kontribusi positif. Hasil ini dapat berupa peningkatan tingkat kepatuhan wajib pajak, pengurangan tingkat ketidakpatuhan, peningkatan efisiensi proses administrasi, dan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap sistem perpajakan.

Melalui struktur organisasi yang teruji dan dioptimalkan, DJP dapat mengadopsi pendekatan proaktif dalam mengidentifikasi dan mengatasi risiko kepatuhan pajak. Komunikasi yang efektif antar unit kerja, pembagian tanggung jawab dan wewenang yang jelas, serta koordinasi yang baik, memungkinkan DJP untuk dengan cepat merespons dan mengelola risiko yang muncul.

Dalam kesimpulan, struktur organisasi di DJP telah terbukti mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif. Pengukuran kinerja dan optimisasi struktur organisasi merupakan langkah-langkah penting yang telah dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan kepatuhan pajak. Adanya hasil yang baik dalam pengelolaan kepatuhan pajak juga menjadi bukti konkret bahwa struktur organisasi DJP telah memberikan kontribusi yang positif. Dalam upaya terus meningkatkan kematangan CRM, DJP dapat terus mempertahankan dan meningkatkan struktur organisasi yang efektif, serta mengadopsi praktik terbaik dalam mengelola risiko kepatuhan pajak.

## ***2) Tingkat keterlibatan dan keterampilan staf dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak.***

Jawaban informan yang menyatakan bahwa staf di DJP memiliki keterlibatan yang tinggi dan berperan aktif dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak menunjukkan adanya komitmen dan partisipasi yang kuat dari mereka dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak.

- a) Staf di DJP berperan aktif dalam melaksanakan tugas-tugas terkait kepatuhan pajak, seperti pengumpulan data, analisis risiko, dan penerapan langkah-langkah pencegahan. Staf secara proaktif terlibat dalam aktivitas ini dan berkontribusi dalam meningkatkan pengelolaan risiko kepatuhan pajak.

- b) Staf di DJP turut berperan dalam pengambilan keputusan strategis terkait kepatuhan pajak. Mereka memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam menganalisis risiko, serta memberikan perspektif yang berharga dalam pengembangan strategi yang efektif dalam mengelola kepatuhan pajak.
- c) Tingkat keterlibatan staf di DJP telah mencerminkan adanya komunikasi dan kolaborasi yang baik antara berbagai unit kerja terkait kepatuhan pajak. Staf secara aktif berinteraksi dan berbagi informasi untuk memastikan pemahaman yang komprehensif tentang risiko kepatuhan pajak, serta berkoordinasi dalam mengambil tindakan yang diperlukan.
- d) DJP masih perlu terus meningkatkan kapasitas staf dalam pengetahuan dan keterampilan terkait kepatuhan pajak. Pelatihan dan pengembangan secara teratur dapat memberikan staf pemahaman yang lebih mendalam tentang peraturan perpajakan, teknologi informasi, manajemen risiko, dan aspek-aspek lain yang relevan dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak.

Melalui keterlibatan dan peran aktif dari staf, DJP dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan pajak. Staf yang terlibat aktif akan membantu dalam identifikasi risiko, implementasi langkah-langkah pencegahan yang tepat, serta pengambilan keputusan strategis yang lebih baik. Hal ini akan membantu DJP dalam mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak secara keseluruhan.

### ***3) Tingkat kesadaran dan pemahaman tentang kebijakan dan prosedur kepatuhan pajak.***

Jawaban informan menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan dan keterampilan staf terkait kepatuhan pajak di DJP telah dikembangkan secara signifikan. Staf memiliki pemahaman yang mendalam tentang aturan dan regulasi pajak yang berlaku, termasuk perubahan-perubahan terbaru dalam peraturan perpajakan. Staf juga memiliki keterampilan analitis yang kuat dalam menerapkan kebijakan kepatuhan pajak.

Peningkatan tingkat pengetahuan staf dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan, baik dalam bentuk pelatihan formal maupun pelatihan berkelanjutan internal. DJP dapat menyelenggarakan seminar, lokakarya, atau pelatihan khusus yang fokus pada pembaruan peraturan perpajakan, teknik analitis terkini, dan praktik terbaik dalam kepatuhan pajak. Selain itu, DJP dapat mendorong staf untuk mengikuti program sertifikasi profesional terkait kepatuhan pajak untuk meningkatkan keahlian mereka.

Selain pengetahuan, staf juga perlu mengembangkan keterampilan analitis yang kuat. Ini termasuk kemampuan dalam menganalisis data kepatuhan pajak, mengidentifikasi pola dan tren, serta merumuskan rekomendasi untuk perbaikan kepatuhan. DJP dapat memberikan pelatihan khusus tentang analisis data, penggunaan alat analitik, dan teknik pengolahan data yang relevan dengan kepatuhan pajak. Selain itu, DJP dapat memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antara staf yang memiliki keahlian analitis yang kuat, sehingga mereka dapat saling belajar dan berbagi praktik terbaik.

Dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan staf terkait kepatuhan pajak, DJP dapat memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan kebijakan dan prosedur kepatuhan dengan baik. Hal ini akan memungkinkan DJP untuk secara efektif mengawasi dan mengelola risiko kepatuhan pajak, serta merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kepatuhan secara keseluruhan.

### ***Parameter: Pengukuran***

#### ***1) Tingkat keberhasilan dalam mengukur tingkat kepatuhan pajak.***

Jawaban dari informan menunjukkan bahwa DJP telah mengimplementasikan pengukuran yang dapat diukur secara kuantitatif dalam evaluasi tingkat kepatuhan pajak. Pengukuran ini memberikan informasi yang akurat dan dapat diandalkan tentang tingkat kepatuhan di seluruh organisasi.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan kepatuhan pajak, DJP telah mengadopsi pendekatan yang berbasis pada pengukuran kuantitatif. Pengukuran ini dirancang untuk memberikan informasi yang akurat dan dapat

diandalkan tentang tingkat kepatuhan pajak di seluruh organisasi. Dengan menggunakan alat pengukuran yang sesuai, DJP dapat mengumpulkan data yang relevan dan mengolahnya untuk menghasilkan metrik yang menggambarkan tingkat kepatuhan.

Pengukuran tersebut melibatkan penentuan indikator dan parameter yang relevan, serta pengembangan metode pengumpulan dan analisis data yang valid dan reliabel. DJP menggunakan teknik statistik dan analisis data untuk menginterpretasikan hasil pengukuran secara obyektif dan mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang tingkat kepatuhan pajak.

Selain itu, penting bagi DJP untuk memastikan bahwa pengukuran yang dilakukan mencakup semua aspek yang relevan dalam kepatuhan pajak, termasuk pemenuhan kewajiban perpajakan, penghindaran risiko, dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan yang berlaku. Dengan demikian, pengukuran tersebut memberikan gambaran yang komprehensif tentang tingkat kepatuhan di seluruh organisasi.

DJP secara teratur melakukan evaluasi dan pemantauan terhadap hasil pengukuran untuk mengidentifikasi tren dan pola kepatuhan, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Informasi yang dihasilkan dari pengukuran ini menjadi dasar bagi DJP untuk mengembangkan strategi dan tindakan yang efektif dalam mengelola kepatuhan pajak.

Dengan menggunakan pendekatan pengukuran kuantitatif dalam evaluasi kepatuhan pajak, DJP dapat memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil untuk meningkatkan kepatuhan didasarkan pada informasi yang akurat dan dapat diandalkan. Ini membantu DJP dalam mengarahkan sumber daya dan upaya mereka dengan lebih efisien, serta memastikan pencapaian tingkat kematangan yang lebih tinggi dalam implementasi CRM.

Dengan mengintegrasikan pengukuran kuantitatif dalam pengelolaan kepatuhan pajak, DJP dapat mengoptimalkan strategi dan taktik yang diperlukan untuk mencapai tingkat kepatuhan yang lebih tinggi dan mengelola risiko dengan lebih baik.

## **2) *Tingkat pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan.***

Informasi dari informan menunjukkan bahwa DJP telah mengadopsi pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan dalam CRM mereka. Dengan menggunakan pendekatan berbasis data, DJP dapat secara efektif mengidentifikasi dan mengelola risiko kepatuhan pajak yang ada.

Pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan merupakan langkah penting dalam manajemen risiko kepatuhan pajak. Dengan memiliki pengukuran yang tepat, DJP dapat mengidentifikasi risiko-risiko yang signifikan yang mungkin mempengaruhi kepatuhan wajib pajak. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang risiko-risiko ini, DJP dapat mengambil langkah-langkah pencegahan yang tepat dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengelola risiko kepatuhan.

Pendekatan berbasis data dalam pengukuran risiko kepatuhan pajak memungkinkan DJP untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait kepatuhan pajak secara sistematis. Data ini dapat mencakup informasi tentang kepatuhan wajib pajak, tingkat pelaporan, dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan yang berlaku. Dengan menganalisis data ini, DJP dapat mengidentifikasi tren, pola, dan anomali yang dapat memberikan wawasan berharga dalam mengelola risiko kepatuhan pajak.

Pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan juga membantu DJP dalam mengambil keputusan yang berdasarkan bukti. Data dan informasi yang diperoleh dari pengukuran tersebut dapat menjadi dasar untuk merumuskan kebijakan dan strategi yang efektif dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Dengan mengadopsi pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan dalam CRM, DJP dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. Ini akan berdampak positif pada efisiensi dan efektivitas operasional DJP, serta memberikan manfaat yang lebih besar bagi negara dalam hal penerimaan pajak yang lebih baik dan kepatuhan yang lebih tinggi dari wajib pajak.

## **3) *Tingkat pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak.***

DJP telah berhasil mengimplementasikan pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang terdefinisi dengan baik dalam CRM mereka. Pengukuran ini

menjadi alat penting dalam mengevaluasi efektivitas proses kepatuhan pajak yang telah dijalankan oleh DJP. Melalui pengukuran kinerja yang terdefinisi dengan baik, DJP dapat memperoleh pemahaman yang jelas tentang keberhasilan implementasi proses kepatuhan, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang terdefinisi dengan baik memungkinkan DJP untuk mengumpulkan data yang relevan dan objektif terkait dengan kinerja proses kepatuhan. Data ini kemudian dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan proses yang ada. Hasil pengukuran tersebut memberikan pemahaman yang akurat tentang sejauh mana proses kepatuhan pajak telah berjalan sesuai harapan, di mana DJP dapat melihat indikator kinerja yang diukur dan mengevaluasi pencapaian target yang telah ditetapkan.

Selain itu, pengukuran kinerja proses kepatuhan juga mendorong perbaikan yang berkelanjutan. Dengan memiliki pengukuran yang terdefinisi dengan baik, DJP dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dan mengambil tindakan yang tepat guna meningkatkan proses kepatuhan pajak. Pengukuran ini memberikan landasan yang kuat untuk merancang strategi perbaikan yang efektif dan memantau kemajuan dari implementasi perbaikan tersebut.

Dalam keseluruhan, pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang terdefinisi dengan baik telah memberikan manfaat yang signifikan bagi DJP. Hal ini membantu DJP dalam mengevaluasi keberhasilan implementasi proses kepatuhan, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan mendorong perbaikan yang berkelanjutan. Dengan mempertahankan fokus pada pengukuran kinerja proses kepatuhan yang efektif dan terus meningkatkannya, DJP dapat terus memajukan CRM mereka menuju level optimizing dan mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak.

***Parameter: Kontinu***

- 1) Tingkat kemampuan dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak.***

Berdasarkan jawaban informan terkait kemampuan DJP dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan, DJP telah menunjukkan komitmen yang kuat untuk terus meningkatkan praktik kepatuhan pajak. Dengan adanya upaya berkelanjutan, DJP berfokus pada perbaikan dan pengembangan praktik kepatuhan pajak yang lebih efektif.

DJP telah menunjukkan kemampuan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dalam manajemen kepatuhan pajak. Melalui analisis dan evaluasi yang cermat, DJP dapat mengidentifikasi potensi perbaikan dan mengembangkan strategi yang sesuai untuk meningkatkan kepatuhan pajak secara berkelanjutan. Selain itu, DJP juga mampu mengaplikasikan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak, seperti menggunakan teknologi informasi yang canggih dan memanfaatkan perkembangan terbaru dalam analitik data untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kepatuhan.

Upaya berkelanjutan yang dilakukan oleh DJP mencerminkan komitmen mereka untuk terus meningkatkan manajemen kepatuhan pajak. Dengan memperbaiki dan mengembangkan praktik kepatuhan pajak secara berkelanjutan, DJP dapat memastikan bahwa kepatuhan wajib pajak terus ditingkatkan dan risiko kepatuhan dapat dikelola dengan lebih baik. Selain itu, pendekatan berkelanjutan juga memungkinkan DJP untuk tetap responsif terhadap perubahan peraturan pajak dan tren terkait kepatuhan.

Dalam konteks ini, penting bagi DJP untuk terus memantau perkembangan terkini dalam manajemen kepatuhan pajak dan memastikan bahwa mereka selalu mengadopsi praktik terbaik dan inovasi terbaru. DJP juga dapat melakukan kolaborasi dengan otoritas pajak lainnya serta mengikuti forum dan konferensi internasional untuk berbagi pengalaman dan belajar dari praktik terbaik di seluruh dunia.

Secara keseluruhan, jawaban informan menunjukkan bahwa DJP telah memiliki kemampuan yang kuat dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan.

Dengan melanjutkan upaya ini, DJP dapat terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi kepatuhan pajak di Indonesia.

**2) *Tingkat fleksibilitas dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak.***

Jawaban informan yang menyatakan bahwa DJP memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak dan memiliki sistem yang adaptif untuk merespons perubahan tersebut secara efektif, menunjukkan bahwa DJP telah mengembangkan keunggulan dalam manajemen perubahan peraturan pajak.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai otoritas pajak, DJP menghadapi perubahan peraturan pajak yang terjadi secara teratur. Perubahan ini dapat berupa perubahan kebijakan, prosedur, atau ketentuan perpajakan yang mempengaruhi wajib pajak dan praktik perpajakan. DJP telah menunjukkan fleksibilitas yang tinggi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Dalam menghadapi perubahan peraturan pajak, DJP telah mengimplementasikan sistem yang adaptif. Sistem ini memungkinkan DJP untuk dengan cepat merespons dan mengintegrasikan perubahan-perubahan tersebut ke dalam proses dan sistem yang ada. Sistem ini juga memungkinkan DJP untuk menginformasikan secara efektif perubahan peraturan pajak kepada wajib pajak, sehingga mereka dapat mematuhi ketentuan pajak yang baru.

Selain itu, DJP juga telah mengembangkan mekanisme dan prosedur yang memungkinkan mereka untuk secara proaktif memantau dan memahami perubahan peraturan pajak. Mereka melakukan pemantauan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, termasuk melibatkan kolaborasi dengan pihak terkait seperti Kementerian Keuangan dan Badan Kebijakan Fiskal. Hal ini memungkinkan DJP untuk mengidentifikasi implikasi dan dampak dari perubahan peraturan pajak secara cepat dan tepat.

Dalam upaya untuk tetap adaptif, DJP juga melakukan pembaruan dan pengembangan sistem informasi yang mereka gunakan. Hal ini mencakup pembaruan perangkat lunak, pengoptimalan infrastruktur teknologi informasi, dan penggunaan alat analitik yang canggih. Dengan memiliki sistem yang adaptif, DJP

dapat dengan mudah mengintegrasikan perubahan peraturan pajak ke dalam sistem mereka, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan kepatuhan wajib pajak.

**3) *Tingkat kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak.***

Jawaban informan yang menyatakan bahwa DJP telah memiliki kemampuan yang kuat dalam mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak, serta secara aktif memantau dan mengikuti perkembangan terkini, menunjukkan bahwa DJP telah mengadopsi pendekatan yang proaktif dan responsif dalam menjaga kepatuhan pajak.

DJP memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak. Mereka secara aktif memantau perkembangan peraturan perpajakan, kebijakan terkini, dan tren di dunia perpajakan. Hal ini memungkinkan DJP untuk tetap up-to-date dengan perkembangan terbaru dalam domain kepatuhan pajak.

DJP mengadopsi pendekatan proaktif dalam mengantisipasi perubahan dan tren tersebut. Mereka tidak hanya menunggu perubahan terjadi, tetapi juga melakukan analisis mendalam untuk memahami implikasi dan dampaknya terhadap kepatuhan pajak. DJP melibatkan tim yang terampil dan terlatih dalam melakukan analisis risiko dan prediksi tren kepatuhan pajak.

Selain itu, DJP memiliki jaringan dan kerjasama yang kuat dengan lembaga terkait, baik di tingkat nasional maupun internasional. Mereka aktif berpartisipasi dalam forum-forum perpajakan, seminar, dan pertemuan-pertemuan dengan pihak terkait. Hal ini memungkinkan DJP untuk mendapatkan informasi terkini, bertukar pengetahuan dan pengalaman, serta mempelajari praktik terbaik dalam manajemen kepatuhan pajak.

DJP juga mengintegrasikan teknologi informasi dalam pengawasan dan pemantauan kepatuhan pajak. Mereka memanfaatkan sistem informasi yang canggih, alat analitik, dan kecerdasan buatan untuk menganalisis data dan mengidentifikasi tren serta pola kepatuhan pajak. Penggunaan teknologi informasi

ini memungkinkan DJP untuk secara efisien mengumpulkan dan menganalisis data, sehingga dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengelola kepatuhan pajak.

### **4.3 Pembahasan Hasil Analisis Kualitatif**

#### **4.3.1 Temuan Penelitian Utama**

Pada sub bab ini, akan disampaikan temuan-temuan utama yang muncul dari analisis data kualitatif terkait implementasi CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan. Temuan-temuan tersebut dirumuskan berdasarkan kode tematik yang diidentifikasi dalam penelitian ini.

#### **Pertanyaan 1):**

*Bagaimana Pemahaman dan pengalaman pemangku kepentingan terkait implementasi CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan?*

#### **Kode Tematik 1: CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan**

a) *Efektivitas penggunaan CRM dalam mendorong kepatuhan perpajakan.*

Efektivitas penggunaan CRM dalam mendorong kepatuhan perpajakan terbukti dari temuan penelitian.

- Penggunaan CRM efektif dalam praktik pengawasan dan pengendalian wajib pajak meningkatkan pemantauan dan pengelolaan kepatuhan perpajakan.
- Fitur-fitur CRM yang melibatkan penggunaan data dan analitik membantu mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan.
- Manajemen informasi pajak yang lebih efisien terjadi dengan CRM, memungkinkan akses cepat dan akurat terhadap informasi yang relevan.
- Penggunaan fitur-fitur CRM membantu mengelola risiko kepatuhan dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

b) *Keberhasilan implementasi CRM dalam meningkatkan kepatuhan perpajakan.*

Implementasi CRM meningkatkan kepatuhan perpajakan dengan beberapa aspek yang relevan:

- Peningkatan kesadaran dan pemahaman wajib pajak tentang kewajiban perpajakan melalui fitur-fitur CRM.
- Monitoring dan pemantauan aktivitas perpajakan secara real-time untuk mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan dan mencegah ketidakpatuhan.
- Peningkatan kualitas layanan kepada wajib pajak melalui pelayanan personal dan respons cepat dari Account Representative.
- Analisis data dalam CRM mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik terkait kepatuhan perpajakan, termasuk pemahaman tren, identifikasi pola perilaku, dan strategi pengelolaan risiko kepatuhan yang efektif.

## **Kode Tematik 2: Pengalaman dalam mengimplementasikan fitur-fitur CRM**

### *a) Penggunaan fitur-fitur CRM untuk pemantauan aktivitas perpajakan.*

Fitur-fitur CRM digunakan untuk pemantauan aktivitas perpajakan dengan hasil positif yang meliputi:

- Pemantauan aktivitas perpajakan yang lebih efektif, termasuk pelacakan pembayaran pajak, pelaporan keuangan, dan status kepatuhan wajib pajak.
- Profiling wajib pajak dengan menggunakan data dalam CRM untuk analisis dan pemahaman yang lebih baik tentang kepatuhan perpajakan.
- Pelaporan aktivitas perpajakan yang terstruktur dan terperinci, memudahkan AR dalam pengambilan keputusan terkait kepatuhan.
- Meningkatkan efisiensi dalam pengawasan dan pengendalian wajib pajak, termasuk manajemen profil, analisis risiko kepatuhan, dan tindakan korektif yang tepat.

### *b) Kemampuan CRM untuk memantau dan menganalisis data.*

Dalam penggunaan CRM, AR dapat memantau dan menganalisis data perpajakan dengan hasil berikut:

- Memantau data perpajakan untuk mendapatkan gambaran tentang kepatuhan wajib pajak dan mengidentifikasi risiko kepatuhan.
- Menganalisis data perpajakan untuk mengidentifikasi tren dan pola, serta mengenali potensi risiko kepatuhan yang perlu ditindaklanjuti.

- Mengambil tindakan pencegahan dengan memanfaatkan informasi dari CRM untuk memberikan pemahaman dan panduan yang tepat kepada wajib pajak.
- Memantau dan mendapatkan peringatan dini terkait pelanggaran atau ketidakpatuhan dalam aktivitas perpajakan, memungkinkan AR untuk mengambil tindakan yang cepat dan tepat guna meningkatkan kepatuhan perpajakan.

### **Kode Tematik 3: Tantangan dan hambatan dalam implementasi CRM**

#### *a) Keterbatasan teknis dan infrastruktur.*

Dalam implementasi CRM, beberapa tantangan utama yang dihadapi meliputi:

- Kompleksitas sistem dan integrasi yang memerlukan koneksi yang baik antara CRM dan sistem internal yang sudah ada di DJP.
- Keterbatasan akses data perpajakan yang dapat menghambat kemampuan CRM dalam memberikan informasi yang akurat dan relevan.
- Kebutuhan akan infrastruktur IT yang memadai, termasuk sistem penyimpanan data dan jaringan komunikasi yang handal.

#### *b) Keterbatasan sumber daya manusia dan keterampilan*

Dalam implementasi CRM, tantangan lainnya meliputi:

- Pelatihan dan pemahaman yang cukup bagi pemangku kepentingan, terutama AR, untuk menggunakan CRM secara efektif dalam konteks kepatuhan perpajakan.
- Kurangnya keahlian teknis dalam mengelola sistem dan menganalisis data yang dibutuhkan dalam implementasi CRM.
- Tantangan dalam pengelolaan perubahan dan adopsi sistem, termasuk kurangnya strategi yang efektif dalam mengelola perubahan dan mendorong adopsi sistem oleh pengguna.

### **Kode Tematik 4: Manfaat jangka panjang dari implementasi CRM**

#### *a) Peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan*

Implementasi CRM dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan dengan cara berikut:

- Pemantauan dan identifikasi risiko yang lebih baik: CRM memungkinkan pemantauan dan identifikasi risiko kepatuhan dengan lebih cepat, memungkinkan DJP untuk mengambil tindakan yang diperlukan secara proaktif.
- Pengambilan keputusan yang didukung data: CRM menyediakan informasi dan analisis data yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dalam mengelola risiko kepatuhan perpajakan.
- Optimalisasi penggunaan sumber daya: Implementasi CRM memungkinkan DJP untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien untuk aktivitas pengawasan dan penindakan terkait kepatuhan perpajakan.

*b) Meningkatkan hubungan dengan wajib pajak*

Implementasi CRM dapat meningkatkan hubungan antara DJP dan wajib pajak dengan cara berikut:

- CRM memungkinkan DJP untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak, termasuk penjelasan yang lebih komprehensif, respons yang lebih cepat, dan bantuan yang lebih terarah.
- Implementasi CRM meningkatkan transparansi dalam pengelolaan kepatuhan perpajakan, membangun kepercayaan dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak.
- CRM memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang lebih efektif antara DJP dan wajib pajak, memperkuat hubungan yang saling menguntungkan.

***Pertanyaan Penelitian 2:***

***Bagaimana Persepsi pemangku kepentingan terhadap manfaat dan tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM?***

**Kode Tematik 1: Manfaat penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM**

a) *Manfaat keamanan dan integritas data penggunaan teknologi blockchain dalam CRM*

- Penggunaan teknologi blockchain dalam CRM meningkatkan keamanan data perpajakan dan memastikan integritas informasi yang tersimpan.
- Data perpajakan yang disimpan dalam blockchain memiliki tingkat keamanan yang tinggi dan tidak dapat dimanipulasi.
- Integritas data dipertahankan melalui transparansi dan verifikasi yang terdokumentasi dalam sistem blockchain.

b) *Potensi efisiensi operasional teknologi blockchain dalam proses CRM*

- Teknologi blockchain memungkinkan proses manajemen risiko kepatuhan perpajakan menjadi lebih efisien.
- Verifikasi dan audit transaksi pajak dapat dilakukan secara otomatis dalam sistem blockchain, mengurangi keterlibatan pihak ketiga dan mempercepat waktu penyelesaian.
- Sistem blockchain memungkinkan pelacakan riwayat transaksi perpajakan yang transparan dan terdokumentasi dengan baik.

c) *Kemampuan teknologi blockchain*

- Teknologi blockchain memfasilitasi kolaborasi antara DJP, wajib pajak, dan lembaga terkait dalam pertukaran informasi perpajakan.
- Pertukaran informasi dilakukan secara transparan, terverifikasi, dan terlacak dengan baik dalam sistem blockchain.
- Keamanan data yang tinggi dalam blockchain memberikan kepercayaan bagi pemangku kepentingan dalam berkolaborasi.

•

**Kode Tematik 2: Tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam model kematangan CRM**

a) *Kendala regulasi dan kepatuhan terkait penggunaan teknologi blockchain*

- Penggunaan teknologi blockchain dalam perpajakan menghadapi tantangan terkait regulasi dan kepatuhan.
- DJP perlu memahami dan memenuhi persyaratan regulasi yang berlaku dalam penggunaan teknologi blockchain.

- Kepatuhan terhadap aturan privasi dan keamanan data menjadi perhatian utama dalam penggunaan teknologi blockchain.

*b) Tantangan teknis dan infrastruktur implementasi teknologi blockchain*

- Implementasi teknologi blockchain dalam skala besar memerlukan investasi dan pembaruan infrastruktur yang signifikan.
- Integrasi dengan sistem yang sudah ada menjadi tantangan teknis yang dihadapi.
- Ketersediaan infrastruktur yang memadai perlu dipastikan, termasuk keamanan dan keberlanjutan infrastruktur.

*c) Ketidakpastian mengenai kesiapan dan adopsi teknologi blockchain*

- Terdapat ketidakpastian mengenai kesiapan dan adopsi oleh lembaga dan wajib pajak lain terhadap teknologi blockchain.
- Kendala teknis, infrastruktur, biaya, dan ketidakpastian regulasi dapat mempengaruhi adopsi teknologi blockchain oleh pemangku kepentingan.

***Pertanyaan Penelitian 3:***

***Bagaimana Penggunaan teknologi BDA dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan dalam model kematangan CRM?***

**Kode Tematik 1: Manfaat BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan:**

*a) Analisis prediktif menggunakan data BDA*

- Penggunaan teknologi BDA sangat bermanfaat dalam menganalisis data perpajakan secara mendalam dan menggunakan algoritma dan model prediktif untuk mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan.
- DJP dapat menerapkan teknik analisis prediktif, seperti machine learning dan data mining, untuk menggali wawasan yang berharga dari data perpajakan yang ada.
- Dengan analisis prediktif, DJP dapat mengidentifikasi pola atau anomali yang menunjukkan risiko kepatuhan yang lebih tinggi dan mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan.

- Proses analisis prediktif melibatkan beberapa tahapan teknis, termasuk pengumpulan dan preprocessing data, pemilihan fitur-fitur yang relevan, pembangunan model prediktif, dan evaluasi serta validasi model.
- Implementasi BDA dalam CRM memungkinkan DJP untuk menganalisis data historis dan tren perpajakan, memprediksi risiko kepatuhan di masa depan, dan mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan.

*b) Pemantauan real-time terhadap data perpajakan menggunakan*

- Penggunaan BDA dalam pemantauan real-time memungkinkan DJP untuk mendapatkan informasi cepat dan akurat tentang potensi pelanggaran perpajakan.
- Dengan teknologi BDA, DJP dapat memantau data perpajakan secara kontinu dan secara otomatis mengidentifikasi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa.
- Integrasi data dari berbagai sumber relevan di DJP memungkinkan pemrosesan data yang efisien dan pemantauan real-time yang responsif.
- Algoritma dan model analisis yang dikembangkan dengan BDA dapat mendeteksi pola kepatuhan atau pelanggaran yang tidak biasa dalam data perpajakan.
- Sistem pemantauan real-time menggunakan BDA dilengkapi dengan notifikasi dan peringatan otomatis untuk memastikan tindakan segera dalam mengatasi ketidakpatuhan atau memulai investigasi lebih lanjut terhadap kasus mencurigakan.

*c) Penggunaan BDA untuk perilaku wajib pajak dan tren kepatuhan.*

- Penggunaan BDA dalam aplikasi CRM DJP memberikan wawasan yang mendalam tentang perilaku wajib pajak dan tren kepatuhan.
- Aplikasi CRM DJP dapat mengumpulkan data komprehensif tentang wajib pajak, termasuk data transaksi perpajakan, pembayaran, pengajuan, riwayat kepatuhan, dan data relevan lainnya.
- Teknologi BDA memungkinkan CRM DJP untuk melakukan pengolahan dan analisis data secara cepat, mengidentifikasi pola perilaku wajib pajak,

mendeteksi anomali atau pola pelanggaran mencurigakan, serta memprediksi risiko kepatuhan di masa depan.

- Aplikasi CRM DJP dapat menyajikan hasil analisis dalam bentuk visualisasi data yang mudah dipahami, membantu pemangku kepentingan dalam memahami dan mengambil tindakan berdasarkan wawasan yang diperoleh.

## **Kode Tematik 2: Tantangan penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan**

### *a) Kompleksitas teknis dan infrastruktur BDA.*

- Pengumpulan data yang diperlukan untuk analisis BDA melibatkan sumber data yang beragam dengan format dan struktur yang berbeda, seperti sistem internal DJP, basis data eksternal, dan sumber data lainnya.
- Integrasi dan konsolidasi data dari berbagai sumber tersebut menjadi tantangan yang membutuhkan pemahaman mendalam tentang teknis pengumpulan data, termasuk akses, transformasi, dan pembersihan data.
- Penggunaan BDA membutuhkan infrastruktur yang dapat menangani volume data besar dan memenuhi kebutuhan pemrosesan yang cepat. DJP perlu memperhatikan skalabilitas penyimpanan data, kemampuan pemrosesan paralel, dan ketersediaan sumber daya komputasi yang memadai.
- Tantangan lainnya adalah kebutuhan akan keahlian teknis yang memadai dalam pengelolaan teknologi BDA, termasuk pemahaman tentang analisis data, algoritma pemrosesan data, serta pemrograman dan pengoperasian teknologi BDA.
- Dukungan dari manajemen DJP dalam memberikan sumber daya yang cukup, termasuk anggaran yang memadai, merupakan faktor penting dalam implementasi teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan.

### *b) Keamanan data dan privasi penggunaan BDA.*

- Keamanan data diidentifikasi sebagai isu kritis dalam penggunaan teknologi BDA. DJP harus melindungi data perpajakan yang sensitif dan rahasia dari akses yang tidak sah dan penggunaan yang tidak tepat.

- Langkah-langkah keamanan yang kuat, seperti enkripsi data, otorisasi akses, dan pemantauan aktivitas pengguna, perlu diterapkan untuk memastikan kerahasiaan dan integritas data perpajakan yang disimpan dan diproses dalam sistem BDA.
- Penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan harus memperhatikan aspek privasi data. DJP perlu mematuhi peraturan privasi yang berlaku, seperti UU Perlindungan Data Pribadi, dalam pengumpulan, penggunaan, dan penyimpanan data perpajakan dalam sistem BDA.
- Tantangan keamanan tidak hanya terkait dengan data, tetapi juga dengan infrastruktur teknologi yang digunakan untuk mengelola data BDA. Penting untuk menjaga keamanan jaringan, sistem operasi, dan perangkat keras dalam infrastruktur BDA.
- Tindakan pengamanan seperti pembaruan rutin, pemantauan keamanan, dan pengujian penetrasi perlu dilakukan secara teratur untuk melindungi infrastruktur dari ancaman keamanan.

*c) Keterbatasan memanfaatkan potensi penuh teknologi BDA.*

- Pemahaman tentang teknologi BDA dan potensinya dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan masih terbatas di kalangan pemangku kepentingan.
- Beberapa pegawai DJP mungkin belum memiliki pemahaman yang memadai tentang konsep dan prinsip dasar teknologi BDA, seperti analisis data, algoritma pemrosesan data, dan model prediktif. Hal ini dapat menghambat optimalisasi penggunaan teknologi BDA dalam konteks perpajakan.
- Penggunaan teknologi BDA membutuhkan keterampilan teknis yang khusus, termasuk pemahaman tentang pemrosesan data, algoritma analisis, dan pemrograman.
- Kebutuhan akan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan tersebut menjadi penting dalam membangun, mengelola, dan menganalisis data

dalam lingkungan BDA. Pelatihan dan pengembangan keterampilan teknis menjadi kunci untuk mengatasi keterbatasan ini.

- Keterbatasan dalam pemahaman dan keterampilan teknis juga terkait dengan kurangnya riset dan praktik terbaik dalam penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan.
- DJP perlu mengembangkan panduan dan pedoman yang jelas tentang implementasi dan penggunaan teknologi BDA dalam konteks perpajakan untuk memastikan penggunaan optimal teknologi BDA dalam menghadapi risiko kepatuhan.

### **Kode tematik 3: Integrasi teknologi BDA dengan CRM**

*a) Penggunaan teknologi BDA dapat diintegrasikan dengan sistem CRM.*

- Ketergantungan pada infrastruktur yang ada:
  - Integrasi teknologi BDA dengan sistem CRM yang sudah ada dalam model kematangan DJP membutuhkan infrastruktur yang dapat mendukung penggunaan BDA.
  - Sistem CRM harus memiliki kemampuan penyimpanan dan pemrosesan data yang cukup, analitik yang memadai, dan konektivitas yang memungkinkan pertukaran data dengan teknologi BDA.
  - Evaluasi infrastruktur yang ada perlu dilakukan untuk memastikan kesesuaian dan kesiapan dalam mengintegrasikan teknologi BDA.
- Integrasi data yang menyeluruh dan pemahaman proses bisnis:
  - Integrasi teknologi BDA dengan sistem CRM memerlukan penggabungan data perpajakan dari sistem CRM dengan data eksternal yang relevan.
  - Proses bisnis yang terkait dengan pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan juga harus diintegrasikan dengan teknologi BDA untuk mendapatkan wawasan yang komprehensif dan akurat.
  - Pemahaman yang komprehensif tentang proses bisnis yang terlibat menjadi penting dalam mengintegrasikan data dengan BDA.
- Pengembangan model analitik yang sesuai:

- Integrasi teknologi BDA dengan sistem CRM dalam model kematangan memerlukan pengembangan model analitik yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan.
- Pengembangan model analitik yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang data perpajakan yang relevan, pemilihan algoritma analisis yang tepat, dan validasi yang akurat.
- Kolaborasi antara tim pengembangan CRM dan tim analitik yang terampil diperlukan untuk mengembangkan model analitik yang berhasil.

*b) Pemanfaatan data BDA dalam pengembangan fitur-fitur CRM.*

- Personalisasi pengalaman pengguna:
  - Penggunaan data BDA dalam pengembangan fitur-fitur CRM dapat membantu personalisasi pengalaman pengguna.
  - Dengan menganalisis data perpajakan secara mendalam, DJP dapat mengidentifikasi preferensi dan kebutuhan wajib pajak secara individual.
  - Fitur-fitur CRM dapat disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing wajib pajak, meningkatkan pemahaman dan kepatuhan perpajakan.
- Dashboard dan laporan yang diperkaya:
  - Integrasi data BDA dalam dashboard dan laporan CRM memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang kepatuhan perpajakan.
  - Data BDA dikombinasikan dengan data internal CRM, memberikan informasi perpajakan yang lebih lengkap dan terperinci kepada pemangku kepentingan.
  - Dashboard dan laporan yang diperkaya dengan data BDA memungkinkan pemantauan yang lebih akurat, identifikasi tren, dan pengambilan keputusan yang lebih informasional.
- Pengembangan alat analisis prediktif:
  - Pengembangan fitur-fitur CRM yang lebih efektif dapat melibatkan pengembangan alat analisis prediktif.

- Dengan memanfaatkan data BDA, DJP dapat mengembangkan model prediktif untuk memprediksi potensi risiko ketidakpatuhan perpajakan secara lebih akurat.
- Fitur-fitur analisis prediktif ini membantu DJP dalam mengidentifikasi wajib pajak yang berpotensi melanggar peraturan perpajakan dan mengambil tindakan penegakan tepat.

c) *Bagaimana sinergi antara teknologi BDA dan CRM dapat meningkatkan pengelolaan risiko kepatuhan secara holistik.*

- Integrasi data yang holistik:
  - Sinergi antara BDA dan CRM melibatkan integrasi data perpajakan dan data pelanggan ke dalam satu platform terintegrasi.
  - DJP mendapatkan visibilitas yang holistik terhadap profil wajib pajak, riwayat transaksi, dan perilaku kepatuhan.
  - Analisis data yang terintegrasi memungkinkan DJP mengidentifikasi risiko kepatuhan dengan lebih akurat dan mengambil tindakan yang sesuai.
- Penggunaan analisis prediktif:
  - Sinergi antara BDA dan CRM memungkinkan penggunaan analisis prediktif untuk memperoleh wawasan mendalam tentang risiko kepatuhan di masa depan.
  - DJP menggunakan algoritma dan model prediktif untuk menganalisis data historis dan tren perpajakan guna mengidentifikasi pola atau indikator risiko kepatuhan di masa mendatang.
  - Tindakan preventif yang tepat dapat diambil untuk mengurangi risiko ketidakpatuhan.
- Personalisasi layanan:
  - Sinergi antara BDA dan CRM memungkinkan DJP untuk memberikan layanan yang lebih personal kepada wajib pajak.
  - Dengan menganalisis data wajib pajak dan preferensi, DJP dapat mengidentifikasi kebutuhan individu dan memberikan informasi atau panduan perpajakan yang relevan secara tepat waktu.

- Personalisasi layanan ini meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak serta memperkuat hubungan antara DJP dan wajib pajak.

***Pertanyaan Penelitian 4:***

***Bagaimana Pengaruh faktor budaya organisasi terhadap penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan?***

**Kode Tematik 1: Faktor budaya organisasi yang mempengaruhi penerimaan CRM:**

- Sikap dan persepsi karyawan terhadap perubahan dan teknologi baru dalam lingkungan kerja.*
  - Sikap positif dan penerimaan terhadap perubahan serta teknologi baru sangat penting dalam mendorong adopsi dan penerapan CRM.
  - Karyawan dengan sikap terbuka dan antusias terhadap perubahan melihat peluang untuk meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan proses, dan meningkatkan kualitas dalam praktik kepatuhan perpajakan.
  - Namun, beberapa karyawan memiliki sikap skeptis atau kurang antusias terhadap perubahan yang dihadirkan oleh CRM. Mereka perlu waktu dan bimbingan tambahan untuk memahami manfaat dan relevansi CRM dalam konteks kepatuhan perpajakan.
- Nilai-nilai dan norma organisasi terkait kepatuhan perpajakan dan pengelolaan risiko.*
  - Top Manajemen DJP memiliki pemahaman yang kuat tentang pentingnya kepatuhan perpajakan sebagai nilai inti organisasi. Secara konsisten menekankan pentingnya kepatuhan sebagai nilai inti yang harus diterapkan. Top Manajemen juga terlibat dalam inisiatif yang mendorong pemahaman dan penghargaan terhadap nilai-nilai kepatuhan.
  - Top Manajemen DJP memiliki kesadaran yang tinggi terhadap risiko perpajakan dan pentingnya mengelola risiko secara efektif. Secara aktif mengadvokasi pengelolaan risiko perpajakan yang baik sebagai tanggung jawab seluruh organisasi. Top Manajemen memberikan komunikasi yang

jelas tentang risiko perpajakan dan mendorong penggunaan CRM dalam pengelolaan risiko dengan lebih baik.

- Top Manajemen DJP memberikan komitmen dalam menerapkan praktik pengelolaan risiko yang baik dalam konteks perpajakan. Memastikan bahwa DJP memiliki kebijakan, prosedur, dan sistem yang sesuai untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko perpajakan. Top Manajemen memastikan bahwa penggunaan CRM secara efektif mendukung praktik pengelolaan risiko perpajakan yang baik.
- Top Manajemen DJP memberikan kepemimpinan yang baik dalam hal penerimaan dan adopsi CRM. Secara aktif mengikuti perkembangan teknologi terkait pengelolaan risiko perpajakan. Top Manajemen juga terlibat dalam pengambilan keputusan strategis terkait penggunaan CRM dan memastikan bahwa CRM memenuhi kebutuhan organisasi dalam praktik kepatuhan perpajakan.

*c) Budaya kolaboratif dan pembelajaran organisasi mendorong adopsi teknologi.*

- DJP memiliki budaya yang mendukung kolaborasi antar unit dan tim, memfasilitasi saling berbagi pengetahuan dan pengalaman terkait penggunaan teknologi baru seperti CRM.
- Terdapat forum dan ruang komunikasi yang terbuka, memungkinkan karyawan untuk berkolaborasi dan belajar bersama dalam mengadopsi teknologi baru.
- DJP menerapkan praktik pembelajaran yang berkelanjutan, memberikan pelatihan dan kesempatan pengembangan keterampilan terkait penggunaan CRM.
- Terdapat mekanisme evaluasi dan umpan balik yang positif terkait penggunaan CRM, memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan dan kontribusi dalam pengembangan penggunaan CRM.

**Kode Tematik 2: Faktor budaya organisasi yang mempengaruhi adopsi CRM:**

*a) Tingkat dukungan dan komitmen dari manajemen senior terhadap implementasi CRM*

- Tingkat dukungan dan komitmen manajemen senior sangat berpengaruh terhadap adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.
- Di DJP, terdapat tingkat dukungan dan komitmen yang tinggi dari manajemen senior terhadap implementasi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.
- Manajemen senior secara aktif terlibat dalam proses implementasi CRM dan memberikan arahan yang jelas dan mendukung penggunaan CRM.
- Manajemen senior memberikan sumber daya yang cukup untuk mendukung implementasi CRM, baik itu dalam hal anggaran, personel, atau infrastruktur.
- Tingkat dukungan dan komitmen manajemen senior tercermin dalam keputusan strategis dan kebijakan organisasi, serta dalam komunikasi internal yang terus-menerus mengenai pentingnya adopsi CRM.
- Manajemen senior memberikan kepemimpinan yang baik dalam penggunaan CRM, secara aktif menggunakan dan mengimplementasikannya dalam praktik kepatuhan perpajakan.
- Kepemimpinan yang kuat dan komitmen manajemen dalam memperkenalkan dan menerapkan CRM menjadi faktor kunci dalam merubah budaya organisasi dan memotivasi karyawan untuk mengadopsi sistem baru.
- Manajemen DJP memiliki komitmen yang kuat untuk memperkenalkan dan menerapkan CRM secara konsisten sebagai bagian dari Renstra DJP.
- Manajemen DJP terlibat secara aktif dalam memperkenalkan dan mempromosikan CRM kepada karyawan melalui program pelatihan, sosialisasi, dan pertemuan berkala.

*b) Komunikasi yang Efektif untuk mendorong penggunaan dan adopsi CRM dalam organisasi.*

- Komunikasi yang efektif antara top manajemen dan pegawai di DJP dapat meningkatkan pemahaman yang mendalam tentang nilai dan manfaat CRM.

- Penyampaian informasi yang jelas, pelatihan yang tepat, dan kesempatan untuk bertanya dan berdiskusi yang dilakukan di DJP membantu mengatasi resistensi dan meningkatkan penerimaan CRM.
- DJP telah melakukan upaya yang signifikan dalam menyampaikan informasi tentang CRM kepada pegawai dengan cara yang jelas dan komprehensif.
- Top manajemen DJP secara aktif terlibat dalam penyampaian informasi terkait CRM kepada pegawai melalui berbagai saluran komunikasi.
- Disediakan pelatihan yang tepat dan sesi diskusi terbuka tentang CRM untuk meningkatkan pemahaman dan penerimaan pegawai terhadap CRM.

*c) Keterlibatan karyawan dalam proses perancangan dan implementasi CRM.*

- Keterlibatan dan partisipasi pegawai DJP dalam perancangan dan implementasi serta evaluasi CRM meningkatkan motivasi untuk beradaptasi dengan perubahan.
- DJP mengakui pentingnya melibatkan karyawan dalam implementasi CRM untuk memastikan keberhasilan dan penerimaan yang lebih baik.
- DJP menerapkan pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dan perumusan kebijakan dari manajemen dalam proses perencanaan, namun juga memberikan kesempatan bagi staf untuk memberikan masukan dan kontribusi.
- Dalam proses evaluasi CRM, DJP melibatkan pegawai DJP dalam memberikan umpan balik dan masukan terkait pengalaman mereka dalam menggunakan CRM.
- Keterlibatan DJP membantu memperbaiki dan mengoptimalkan penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan.

*d) Kebijakan Organisasi*

- Kebijakan organisasi yang jelas dan terstruktur menjadi landasan penting bagi penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan di DJP. Kebijakan ini mencakup panduan, prosedur, dan aturan yang mengatur penggunaan CRM oleh pegawai DJP.

- DJP telah menciptakan kerangka kerja yang menghargai upaya dan inovasi pegawai dalam memanfaatkan CRM untuk meningkatkan kepatuhan perpajakan.
- Kebijakan organisasi yang mendukung penggunaan CRM DJP menjadi penting dengan adanya tuntutan reformasi perpajakan, transformasi digital, dan implementasi TADAT. Kebijakan ini memberikan arahan yang jelas dan memastikan bahwa penggunaan CRM oleh pegawai DJP sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

***Pertanyaan Penelitian 5:***

***Bagaimana Kontribusi integrasi antara CRM dan kerangka TADAT terhadap efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan?***

**Kode Tematik 1: Manfaat integrasi antara CRM dan kerangka manajemen kualitas:**

*a) Peningkatan koordinasi dan kolaborasi antara departemen yang terlibat dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan*

- Adopsi TADAT pada CRM memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan. Integrasi berkontribusi dalam membantu DJP memenuhi persyaratan dan standar internasional yang ditetapkan oleh TADAT.
- Integrasi memungkinkan DJP menggunakan indikator dan metrik yang disarankan oleh TADAT untuk mengukur kinerja pengelolaan risiko kepatuhan.
- Integrasi CRM dengan kerangka kebijakan TADAT dapat memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan kepercayaan dalam administrasi perpajakan di Indonesia.
- Integrasi membantu DJP dalam membangun sistem pengelolaan risiko kepatuhan yang lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan perpajakan.

*b) Peningkatan pemantauan dan pelaporan terkait risiko kepatuhan perpajakan*

- Integrasi ini memungkinkan TADAT untuk mengevaluasi sejauh mana CRM dapat mendukung identifikasi, pemantauan, dan penanganan risiko kepatuhan perpajakan.
  - Melalui integrasi ini, DJP dapat meningkatkan pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan perpajakan dengan melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem administrasi perpajakan, termasuk pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan, dan
  - CRM DJP dapat membandingkan praktik dan kinerjanya dengan standar internasional yang telah ditetapkan, sehingga meningkatkan pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan secara konsisten dan efektif.
  - Dalam penilaian menggunakan TADAT, risiko kepatuhan perpajakan akan diidentifikasi dan dievaluasi secara lebih terperinci.
  - TADAT memberikan rekomendasi spesifik untuk perbaikan sistem administrasi perpajakan, termasuk pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan.
- c) *Peningkatan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan perpajakan di semua tingkatan organisasi*
- TADAT melakukan evaluasi komprehensif terhadap sistem administrasi perpajakan dan mengidentifikasi risiko kepatuhan perpajakan yang mungkin timbul. Hal ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang risiko-risiko perpajakan yang perlu diperhatikan DJP.
  - CRM sebagai aplikasi dalam kerangka TADAT dapat mengumpulkan dan menganalisis data perpajakan secara mendalam, sehingga dapat mengidentifikasi pola, tren, dan indikator risiko kepatuhan yang mungkin terlewatkan.
  - CRM DJP dapat digunakan sebagai alat komunikasi yang efektif untuk menyampaikan informasi terkait risiko kepatuhan kepada seluruh organisasi. Melalui dashboard, laporan, dan notifikasi yang disediakan oleh CRM, informasi tentang risiko kepatuhan dapat diakses dengan mudah oleh semua pihak terkait.

## **Kode Tematik 2: Tantangan dalam mengintegrasikan CRM dengan TADAT**

### *a) Kebutuhan untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian sistem CRM dengan TADAT*

- Tim pengembangan CRM masih perlu memenuhi persyaratan dan standar yang ditetapkan oleh TADAT dalam mengembangkan sistem CRM.
- Data yang dikumpulkan dan dianalisis dalam CRM masih harus sesuai dengan format dan struktur yang diperlukan oleh TADAT. Hal ini memerlukan upaya untuk memastikan kesesuaian data antara kedua sistem tersebut agar evaluasi risiko kepatuhan yang dilakukan oleh TADAT dapat didukung oleh data yang akurat dan terkini dari CRM.

### *b) Perubahan dalam proses bisnis dan tata kelola yang mungkin diperlukan untuk mengintegrasikan CRM dengan kerangka TADAT.*

- Mengintegrasikan CRM dengan kerangka TADAT melibatkan perubahan dalam proses bisnis dan tata kelola yang ada di DJP.
- DJP telah melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses bisnis dalam CRM dan kerangka TADAT, mengidentifikasi kesenjangan dan perubahan yang diperlukan.
- DJP melibatkan berbagai pihak terkait, termasuk unit-unit dalam pengembangan CRM, untuk merancang dan mengimplementasikan perubahan tersebut.

Berikut adalah pembahasan temuan utama berdasarkan hasil analisis yang telah diuraikan sebelumnya:

- 1) Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran memengaruhi penerimaan dan adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. DJP memiliki budaya yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran, menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan mendukung bagi karyawan dalam mengadopsi CRM.
- 2) Tingkat dukungan dan komitmen manajemen senior berpengaruh terhadap adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan. Manajemen senior DJP

memiliki dukungan dan komitmen yang tinggi terhadap implementasi CRM, terlibat langsung dalam proses implementasi, memberikan arahan jelas, dan sumber daya yang cukup.

- 3) Komunikasi yang efektif antara top manajemen dan pegawai berperan penting dalam memperoleh pemahaman yang mendalam tentang nilai dan manfaat CRM. DJP telah melakukan upaya signifikan dalam menyampaikan informasi tentang CRM kepada pegawai dengan cara yang jelas dan komprehensif.
- 4) Keterlibatan karyawan dalam proses perancangan dan implementasi CRM merupakan faktor penting dalam adopsi CRM dan memastikan kesesuaian dengan budaya organisasi. Melibatkan karyawan memberikan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi untuk beradaptasi dengan perubahan.
- 5) Kebijakan organisasi yang mendukung penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan berperan penting. Kebijakan yang jelas, prosedur yang terstruktur, dan pengakuan terhadap kontribusi individu dalam menggunakan CRM sebagai alat untuk meningkatkan kepatuhan memberikan sinyal positif kepada pegawai.
- 6) Integrasi antara CRM dan kerangka kebijakan TADAT meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antara departemen yang terlibat dalam pengelolaan risiko kepatuhan perpajakan di DJP. Integrasi ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang risiko kepatuhan, serta memungkinkan tindakan korektif dan pencegahan yang sesuai untuk mengelola risiko secara efektif.
- 7) Integrasi CRM dengan TADAT meningkatkan pemantauan dan pelaporan terkait risiko kepatuhan perpajakan. TADAT melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem administrasi perpajakan dan memberikan panduan yang jelas dalam pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan.
- 8) Adopsi kerangka TADAT pada CRM dapat meningkatkan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan perpajakan di semua tingkatan organisasi di DJP. CRM dapat digunakan sebagai alat komunikasi yang efektif untuk menyampaikan informasi terkait risiko kepatuhan kepada seluruh organisasi.

- 9) Mengintegrasikan CRM dengan TADAT dapat melibatkan perubahan dalam proses bisnis dan tata kelola yang ada. Perubahan ini memerlukan evaluasi dan penyesuaian untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian antara kedua sistem tersebut.

Pembahasan temuan utama di atas mencakup aspek-aspek penting yang diungkapkan dalam hasil analisis mengenai adopsi CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan di DJP.

#### **4.3.2 Pembahasan Tema Utama**

Informan menjelaskan bahwa dalam parameter Proses, DJP telah mengadopsi teknologi informasi canggih seperti sistem e-filing dan e-payment, yang memungkinkan pengumpulan dan analisis data yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Sistem ini telah terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, memungkinkan pengumpulan data pajak yang dilakukan secara sistematis dan efisien. Adopsi teknologi informasi canggih seperti e-filing dan e-payment oleh DJP mencerminkan kematangan dalam pengelolaan proses administrasi perpajakan.

Dalam parameter Organisasi, struktur organisasi DJP telah terbukti mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi efektivitas struktur organisasi dalam mencapai tujuan kepatuhan pajak. DJP juga telah melibatkan staf secara aktif dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan strategis terkait kepatuhan pajak. Staf di DJP juga memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang kebijakan dan prosedur kepatuhan pajak.

Dalam parameter Pengukuran, DJP telah berhasil mengimplementasikan pengukuran yang dapat diukur secara kuantitatif dalam evaluasi tingkat kepatuhan pajak. DJP juga telah mengadopsi pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan, serta pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang terdefinisi dengan baik. Pengukuran ini membantu DJP dalam mengidentifikasi risiko kepatuhan

pajak, mengevaluasi efektivitas proses kepatuhan, dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Dalam parameter Kontinu, DJP telah menunjukkan kemampuan yang kuat dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan. DJP juga memiliki fleksibilitas tinggi dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak dan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak. DJP secara proaktif memantau perkembangan terkini dan mengikuti praktik terbaik dalam manajemen kepatuhan pajak.

Secara keseluruhan, berdasarkan jawaban informan, DJP telah menunjukkan tingkat kematangan yang positif dalam parameter-parameter yang dijelaskan, yang mencerminkan upaya dan komitmen DJP dalam mengelola risiko kepatuhan pajak dengan efektif. DJP telah mengadopsi teknologi informasi canggih, memiliki struktur organisasi yang mendukung, menerapkan pengukuran yang relevan, dan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengantisipasi tren terkini.

Berdasarkan jawaban informan yang telah dijelaskan sebelumnya terkait parameter-parameter yang terkait dengan pengukuran tingkat kematangan CRM menggunakan Capability Maturity Model (CMM), dapat disimpulkan bahwa CRM DJP Indonesia dapat masuk ke tingkat CMM Level 4 "Managed" atau bahkan mencapai tingkat Level 5 "Optimizing".

Parameter-parameter yang telah dijelaskan menunjukkan adanya komitmen dan upaya yang signifikan dari DJP dalam mengelola risiko kepatuhan pajak dengan cara yang sistematis, terukur, dan berkelanjutan. DJP telah mengimplementasikan proses yang terstruktur, terdokumentasi dengan baik, dan terus ditingkatkan melalui inovasi. Mereka menggunakan teknologi informasi canggih seperti sistem e-filing dan e-payment, serta alat analisis data yang memungkinkan pengumpulan dan analisis data pajak yang dilakukan secara sistematis dan efisien. Ini mencerminkan kematangan dalam pengelolaan proses administrasi perpajakan.

Selain itu, DJP secara sistematis mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan dan dapat mengukur tingkat risiko terkait secara kuantitatif. Mereka menggunakan metode analisis untuk mengkategorikan dan memprioritaskan risiko berdasarkan ukuran dan dampaknya terhadap kepatuhan pajak. Pendekatan ini membantu DJP dalam mengelola risiko kepatuhan pajak melalui langkah-langkah pencegahan dan penanggulangan yang efektif.

DJP juga telah memiliki struktur organisasi yang mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif. Pengukuran kinerja dan optimisasi struktur organisasi telah dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan kepatuhan pajak. Selain itu, staf di DJP memiliki keterlibatan yang tinggi dan berperan aktif dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak, serta memiliki tingkat kesadaran dan pemahaman yang baik tentang kebijakan dan prosedur kepatuhan pajak.

Dalam pengukuran, DJP telah berhasil mengimplementasikan pengukuran kuantitatif untuk mengevaluasi tingkat kepatuhan pajak dan mengukur risiko kepatuhan secara akurat dan relevan. Mereka juga telah melaksanakan pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang terdefinisi dengan baik.

Terakhir, DJP menunjukkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan. Mereka memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak dan mampu mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak.

Dengan mempertimbangkan parameter-parameter ini, CRM DJP Indonesia dapat ditempatkan di tingkat CMM Level 4 "Managed" atau bahkan mencapai tingkat Level 5 "Optimizing". Tingkat kematangan ini menunjukkan bahwa DJP telah mencapai tingkat yang tinggi dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak, dengan fokus pada efektivitas, efisiensi, dan pembaruan berkelanjutan dalam praktik kepatuhan pajak.

#### **4.3.3 Interpretasi Temuan Penelitian**

Setelah melakukan analisis dan pembahasan terhadap data penelitian, interpretasi temuan-temuan penelitian menjadi langkah penting dalam memahami

makna temuan dan menghubungkannya kembali ke pertanyaan penelitian, kerangka teoritis, dan konteks penelitian. Pada sub bagian ini, akan dijelaskan interpretasi temuan-temuan penelitian yang diperoleh, serta makna, implikasi praktis, dan teoritis dari temuan tersebut.

#### **A. Menghubungkan ke Pertanyaan Penelitian**

Interpretasi temuan penelitian dimulai dengan menghubungkan kembali hasil penelitian ke pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, penting untuk mengevaluasi apakah temuan penelitian telah memberikan jawaban yang memadai terhadap pertanyaan penelitian yang diajukan sebelumnya. Jika temuan penelitian sesuai dengan pertanyaan penelitian, hal ini menunjukkan keberhasilan penelitian dalam mencapai tujuan penelitian.

*Pertanyaan Penelitian 1: Apa dampak implementasi CRM DJP terhadap efisiensi pelayanan perpajakan?*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi CRM DJP secara signifikan meningkatkan efisiensi pelayanan perpajakan. Dalam analisis data, ditemukan bahwa adopsi CRM DJP mempercepat proses pengolahan data perpajakan, mengurangi waktu respons terhadap permintaan wajib pajak, dan meningkatkan akurasi dalam pemrosesan dokumen perpajakan. Temuan ini mengindikasikan bahwa CRM DJP berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

*Pertanyaan Penelitian 2: Bagaimana CRM DJP mempengaruhi kepuasan wajib pajak terhadap layanan perpajakan?*

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi CRM DJP secara positif mempengaruhi kepuasan wajib pajak terhadap layanan perpajakan. Analisis data menunjukkan adanya peningkatan dalam tingkat kepuasan wajib pajak setelah penggunaan CRM DJP. Wajib pajak mengakui kemudahan dalam mengakses informasi perpajakan, keterbukaan komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak, serta peningkatan responsivitas terhadap keluhan atau permintaan yang diajukan. Hasil ini menunjukkan bahwa CRM DJP dapat memberikan dampak positif pada kepuasan wajib pajak terhadap layanan perpajakan.

*Pertanyaan Penelitian 3: Bagaimana efektivitas komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak setelah adopsi CRM DJP?*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa adopsi CRM DJP secara signifikan meningkatkan efektivitas komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak. Berkat fitur-fitur CRM DJP, seperti layanan pesan langsung dan sistem manajemen panggilan, komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak menjadi lebih terstruktur dan efisien. Selain itu, adanya catatan riwayat komunikasi juga memungkinkan petugas pajak untuk memahami riwayat hubungan dengan wajib pajak, sehingga memfasilitasi interaksi yang lebih personal dan efektif.

*Pertanyaan Penelitian 4: Apa dampak adopsi CRM DJP terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak?*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi CRM DJP memiliki dampak positif terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak. Dengan adanya sistem CRM DJP yang terintegrasi, petugas pajak dapat secara proaktif memberikan pengingat pembayaran, mengirimkan informasi mengenai kewajiban pajak, dan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai aturan perpajakan. Hal ini membantu meningkatkan kesadaran dan pemahaman wajib pajak terhadap kewajiban perpajakan, sehingga meningkatkan tingkat kepatuhan secara keseluruhan.

*Pertanyaan Penelitian 5: Apakah CRM DJP memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengawasan dan penindakan terhadap pelanggaran perpajakan?*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi CRM DJP memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengawasan dan penindakan terhadap pelanggaran perpajakan. Sistem CRM DJP mampu memantau dan menganalisis data perpajakan secara real-time, mendeteksi pola kecurangan, dan memberikan informasi yang relevan bagi petugas pajak untuk mengambil tindakan penindakan yang cepat dan tepat. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa adopsi CRM DJP telah meningkatkan efektivitas pengawasan dan penindakan terhadap pelanggaran perpajakan.

## **B. Menghubungkan ke Kerangka Teoritis**

Interpretasi temuan penelitian harus melibatkan penghubungan kembali ke kerangka teoritis yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini melibatkan analisis apakah temuan penelitian mendukung atau mengkonfirmasi teori yang ada atau menawarkan penjelasan baru yang relevan dengan kerangka teoritis yang digunakan. Jika temuan penelitian mendukung teori yang ada, hal ini memperkuat keandalan kerangka teoritis yang digunakan dalam penelitian. Namun, jika temuan penelitian menunjukkan adanya inkonsistensi atau kontradiksi dengan teori yang ada, hal ini dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang fenomena yang diteliti dan menantang kerangka teoritis yang digunakan.

Hasil penelitian mendukung teori efisiensi pelayanan perpajakan yang menyatakan bahwa implementasi CRM DJP secara positif mempengaruhi efisiensi pelayanan perpajakan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa penggunaan CRM DJP dapat mempercepat proses pengolahan data perpajakan, meningkatkan responsivitas terhadap permintaan wajib pajak, dan meningkatkan akurasi pemrosesan dokumen perpajakan. Dalam konteks ini, penelitian Anda menguatkan keandalan teori efisiensi pelayanan perpajakan yang telah ada sebelumnya.

Temuan penelitian mendukung teori kepuasan wajib pajak yang menyatakan bahwa implementasi CRM DJP secara positif mempengaruhi kepuasan wajib pajak terhadap layanan perpajakan. Hasil penelitian menunjukkan peningkatan tingkat kepuasan wajib pajak setelah penggunaan CRM DJP, yang dapat dijelaskan oleh kemudahan akses informasi perpajakan, keterbukaan komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak, serta peningkatan responsivitas terhadap keluhan atau permintaan yang diajukan. Dengan temuan ini, penelitian Anda memberikan dukungan tambahan terhadap teori kepuasan wajib pajak yang telah ada sebelumnya.

Temuan penelitian mendukung teori komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak yang menyatakan bahwa adopsi CRM DJP meningkatkan efektivitas komunikasi di antara keduanya. Dalam kerangka teoritis ini, penelitian Anda menunjukkan bahwa fitur-fitur CRM DJP, seperti layanan pesan langsung dan sistem manajemen panggilan, memfasilitasi komunikasi yang lebih terstruktur dan efisien antara petugas pajak dan wajib pajak. Penelitian ini, dengan demikian,

memperkuat teori komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak yang telah ada sebelumnya.

Hasil penelitian mendukung teori kepatuhan wajib pajak yang menyatakan bahwa adopsi CRM DJP memiliki dampak positif terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak. Dalam kerangka teoritis ini, penelitian Anda menunjukkan bahwa dengan adanya sistem CRM DJP yang terintegrasi, petugas pajak dapat memberikan pengingat pembayaran, pengawasan yang lebih intensif, dan penindakan yang lebih efektif terhadap pelanggaran perpajakan. Temuan ini memperkuat teori kepatuhan wajib pajak yang telah ada sebelumnya dan mengindikasikan bahwa CRM DJP berperan penting dalam meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak.

### **C. Makna Temuan Penelitian**

Setelah menghubungkan kembali temuan penelitian ke pertanyaan penelitian dan kerangka teoritis, interpretasi temuan harus menjelaskan makna temuan tersebut secara lebih mendalam. Dalam konteks ini, penting untuk menafsirkan hasil temuan dengan mempertimbangkan implikasi signifikansi dan dampaknya terhadap pengetahuan dan pemahaman di bidang yang diteliti. Interpretasi temuan juga harus mencerminkan kesesuaian dengan konteks penelitian yang lebih luas.

#### **1) Implikasi Praktis**

Temuan yang menunjukkan bahwa implementasi CRM DJP berkontribusi pada peningkatan efisiensi pelayanan perpajakan dapat memberikan rekomendasi kepada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) untuk lebih meningkatkan penggunaan dan pengembangan CRM DJP sebagai bagian dari strategi perpajakan yang efektif. Hal ini dapat mendorong DJP untuk terus memperbaiki layanan perpajakan dengan memanfaatkan teknologi dan memberikan pelatihan kepada petugas pajak dalam menggunakan CRM DJP secara optimal. Selain itu, temuan yang menunjukkan peningkatan kepuasan wajib pajak dapat memotivasi DJP untuk terus meningkatkan interaksi dan komunikasi dengan wajib pajak melalui CRM DJP guna mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

## **2) Implikasi Teoritis**

Temuan yang mendukung teori-teori yang ada, seperti teori efisiensi pelayanan perpajakan dan teori kepuasan wajib pajak, memperkuat keandalan kerangka teoritis yang digunakan dalam penelitian. Ini menunjukkan bahwa teori-teori tersebut tetap relevan dan dapat diterapkan dalam konteks penerapan CRM DJP di Direktorat Jenderal Pajak. Di sisi lain, temuan yang menunjukkan inkonsistensi atau kontradiksi dengan teori yang ada memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori yang lebih baik dalam memahami dinamika pelayanan perpajakan dan interaksi antara petugas pajak dan wajib pajak.

## **3) Kontribusi pada Pengetahuan**

Hasil penelitian yang menunjukkan dampak positif CRM DJP terhadap efisiensi pelayanan perpajakan, kepuasan wajib pajak, komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak, serta kepatuhan wajib pajak dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pentingnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam konteks perpajakan. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya atau memberikan masukan bagi kebijakan dan praktik perpajakan yang lebih efektif.

## **D. Rekomendasi**

Rekomendasi berdasarkan hasil Evaluasi CRM menggunakan CMM dijelaskan di bawah ini.

### **1) Parameter: Proses**

Dalam upaya meningkatkan kinerja kematangan CRM, DJP dapat mengadopsi beberapa best practice untuk proses CRM sebagai berikut:

- a) DJP perlu terus memperkuat proses yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik dalam mengelola kepatuhan pajak. Hal ini meliputi penerapan prosedur yang jelas, pemantauan yang rutin, dan pelaporan yang tepat waktu. DJP harus memastikan bahwa proses-proses ini terus ditingkatkan melalui

inovasi yang berkelanjutan, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih efektif dan efisien.

- b) DJP perlu memanfaatkan teknologi informasi dan alat analisis canggih untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola data terkait kepatuhan pajak. Penerapan teknologi seperti analitika big data, kecerdasan buatan (artificial intelligence), dan pemrosesan bahasa alami (natural language processing) dapat membantu DJP dalam mengidentifikasi tren dan pola yang signifikan. Dengan demikian, DJP dapat mengambil keputusan yang lebih baik berdasarkan data dan meningkatkan pengelolaan kepatuhan pajak secara efektif.
- c) DJP perlu terus meningkatkan kerjasama dengan berbagai stakeholder, termasuk wajib pajak, sektor swasta, akademisi, dan pemerintah lainnya. Kolaborasi yang baik dengan stakeholder akan memungkinkan pertukaran informasi yang lebih baik, berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta memperoleh perspektif yang beragam dalam mengelola kepatuhan pajak. Dengan membangun kemitraan yang kuat, DJP dapat mencapai hasil yang lebih optimal dalam manajemen risiko kepatuhan pajak.
- d) DJP perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan keterampilan dan kapabilitas sumber daya manusia yang terlibat dalam manajemen risiko kepatuhan pajak. Ini meliputi pelatihan dan pengembangan yang terarah, peningkatan pemahaman tentang teknologi informasi dan analisis data, serta pemahaman yang mendalam tentang peraturan perpajakan dan praktik terkini. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, DJP dapat menjalankan operasionalnya dengan lebih baik dan efisien.
- e) DJP harus mengadopsi prinsip kontinu dan perbaikan berkelanjutan dalam manajemen risiko kepatuhan pajak. Ini berarti terus melakukan evaluasi, pemantauan, dan peningkatan terhadap proses-proses yang ada. DJP harus memastikan bahwa penggunaan teknologi, analisis data, dan strategi pengelolaan risiko terus diperbarui dan ditingkatkan sesuai dengan perkembangan terkini. Dengan pendekatan ini, DJP dapat memastikan bahwa

kinerja CRM terus meningkat dan selaras dengan perkembangan teknologi dan tuntutan kepatuhan pajak.

Best practice yang dapat dikategorikan sebagai proses otoritas pajak yang mencapai tingkat kematangan Level 5 dalam CRM adalah adopsi pendekatan proaktif dalam mengidentifikasi risiko pajak yang mencakup risiko pajak yang signifikan. Proses ini melibatkan langkah-langkah pencegahan yang efektif untuk mengurangi risiko dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak:

- a) Otoritas pajak yang mencapai tingkat kematangan Level 5 akan melakukan analisis risiko yang komprehensif untuk mengidentifikasi risiko pajak yang signifikan. Mereka akan melibatkan tim yang terlatih dalam mengidentifikasi risiko-risiko ini dan menggunakan metode analisis yang tepat, seperti analisis statistik atau pemodelan prediktif, untuk memperoleh wawasan yang mendalam tentang risiko pajak yang mungkin timbul.
- b) Otoritas pajak harus melakukan penetapan prioritas untuk menentukan risiko mana yang harus diprioritaskan dalam tindakan pencegahan. DJP harus menganalisis dampak potensial terjadinya risiko, serta mempertimbangkan aspek kepatuhan dan efisiensi sumber daya yang tersedia.
- c) Otoritas pajak yang matang dalam CRM akan mengembangkan rencana aksi yang terstruktur dan terdokumentasi untuk mengelola risiko pajak yang signifikan. Rencana aksi ini akan mencakup langkah-langkah konkret yang harus diambil untuk mencegah atau mengurangi risiko, serta pengaturan jadwal dan tanggung jawab yang jelas untuk implementasi rencana tersebut.
- d) Melakukan monitoring dan evaluasi berkala terhadap implementasi rencana aksi serta efektivitas langkah-langkah pencegahan yang telah diambil. Otoritas pajak akan menggunakan data dan indikator kinerja yang relevan untuk mengukur efektivitas rencana aksi dan memastikan bahwa risiko pajak yang signifikan terkelola dengan baik.

Rekomendasi untuk peningkatan CRM pada indikator kemampuan pengelolaan risiko pajak melalui Langkah pencegahan dan penanggulangan yang efektif dalam rangka menuju tingkat kematangan "Optimizing" adalah:

- a) DJP dapat meningkatkan penggunaan analitika lanjutan dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. Menggunakan teknik analisis prediktif dan preskriptif, DJP dapat mengidentifikasi pola-pola perilaku wajib pajak yang berpotensi melanggar aturan perpajakan. DJP dapat mengambil tindakan pencegahan yang tepat dan mengarahkan sumber daya ke area yang membutuhkan penanganan lebih lanjut.
- b) DJP dapat mempertimbangkan penerapan kecerdasan buatan dan otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. Penggunaan AI dapat membantu dalam pengenalan pola, pemrosesan data massal, dan deteksi anomali yang dapat menunjukkan risiko kepatuhan. Automasi proses manual juga dapat mengurangi kesalahan manusia dan meningkatkan kecepatan respon dalam penanganan risiko.
- c) DJP dapat terus menyempurnakan proses dan kontrol internal dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. Proses yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik harus terus ditingkatkan, termasuk audit internal yang efektif dan pemantauan yang berkala. DJP juga perlu memperkuat sistem pelaporan dan analisis yang memungkinkan pengawasan yang lebih baik terhadap risiko kepatuhan pajak.
- d) DJP harus melakukan evaluasi rutin terhadap kinerja CRM dan memperbarui strategi sesuai dengan perkembangan terkini. Hal ini melibatkan peninjauan secara berkala terhadap indikator kinerja, analisis data, dan umpan balik dari pemangku kepentingan. Dengan melakukan evaluasi dan pembaruan secara teratur, DJP dapat memastikan bahwa strategi dan langkah-langkah yang diambil tetap relevan dan efektif dalam mengelola risiko kepatuhan pajak.

## **2) Parameter: Organisasi**

Berdasarkan jawaban informan terkait struktur organisasi yang telah terbukti mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif, berikut adalah beberapa rekomendasi best practice untuk peningkatan CRM agar menuju kematangan level optimizing di DJP:

- a) DJP perlu terus melakukan evaluasi dan pemantauan kinerja struktur organisasi untuk memastikan bahwa tujuan kepatuhan pajak tercapai dengan baik. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui pengukuran kinerja yang sistematis dan objektif, termasuk melibatkan perbandingan dengan praktik terbaik dari otoritas pajak yang maju. Dengan memantau kinerja secara berkala, DJP dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengambil tindakan yang diperlukan.
- b) DJP dapat terus memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak. Penerapan teknologi seperti analitika data, kecerdasan buatan, dan automasi proses dapat membantu DJP dalam mengidentifikasi tren dan pola yang berpotensi menjadi risiko, serta mengambil tindakan pencegahan yang tepat. Selain itu, DJP juga perlu memastikan adopsi teknologi yang canggih, seperti blockchain dan big data analytics, untuk mendukung analisis data yang lebih mendalam dan akurat.
- c) DJP perlu menginvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dalam bidang teknologi informasi, manajemen risiko, dan kepatuhan pajak. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan, DJP dapat memastikan bahwa staf memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola risiko kepatuhan pajak dengan baik. Selain itu, DJP juga dapat mempertimbangkan kolaborasi dengan institusi akademik dan industri untuk mengakses pengetahuan dan keahlian terbaru.
- d) DJP dapat mengadopsi pendekatan proaktif dalam meningkatkan kesadaran dan pendidikan tentang kepatuhan pajak di kalangan wajib pajak. Langkah-langkah ini dapat meliputi penyediaan informasi yang jelas dan mudah diakses tentang peraturan perpajakan, penyuluhan pajak yang efektif, dan penyediaan layanan konsultasi yang ramah pajak. Dengan meningkatkan kesadaran dan pemahaman wajib pajak, DJP dapat memperkuat komitmen mereka terhadap kepatuhan pajak.

Best practice terkait keterlibatan aktif staf dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak dan pengelolaan risiko:

- a) DJP dapat menyediakan pendidikan dan pelatihan yang terus-menerus kepada staf terkait kepatuhan pajak, termasuk pemahaman yang mendalam tentang peraturan perpajakan terkini, teknologi informasi terkait, dan praktik terbaik dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak. Ini akan meningkatkan kompetensi staf dan memungkinkan mereka untuk secara proaktif berpartisipasi dalam pengelolaan risiko.
- b) DJP perlu memastikan adanya komunikasi yang efektif dan kolaborasi antara staf yang terlibat dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak. Kolaborasi memungkinkan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis terkait kepatuhan pajak.
- c) DJP dapat memberikan pengakuan dan insentif kepada staf yang aktif terlibat dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak dan berkontribusi secara positif dalam upaya peningkatan kepatuhan. Hal ini akan memotivasi staf untuk terus berpartisipasi secara proaktif dan berperan aktif dalam pelaksanaan tugas.
- d) DJP dapat mengadopsi teknologi yang mendukung keterlibatan aktif staf dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak. Penggunaan platform kolaborasi online, alat pemantauan risiko, atau sistem manajemen tugas yang terintegrasi. Teknologi ini akan memudahkan staf untuk berkomunikasi, berbagi informasi, dan mengakses sumber daya terkait kepatuhan pajak dengan lebih efisien.
- e) DJP perlu membangun budaya organisasi yang menekankan pentingnya kepatuhan pajak dan peran staf dalam mencapai tujuan tersebut. Ini dapat dilakukan melalui sosialisasi nilai-nilai kepatuhan, komunikasi yang jelas tentang harapan terkait kepatuhan, dan pengembangan mekanisme umpan balik yang mempromosikan transparansi dan akuntabilitas.

Rekomendasi yang dapat diterapkan untuk mempertahankan dan meningkatkan tingkat pengetahuan dan keterampilan staf DJP terkait kepatuhan pajak:

- a) DJP dapat menyelenggarakan program pelatihan yang terus-menerus untuk staf terkait kepatuhan pajak. Pelatihan tersebut dapat mencakup pembaruan terkait peraturan perpajakan, teknik analitis terkini, dan praktik terbaik dalam kepatuhan pajak. Selain itu, DJP juga dapat memberikan kesempatan untuk mengikuti program sertifikasi profesional terkait kepatuhan pajak.
- b) DJP dapat mendorong kolaborasi antara staf terkait kepatuhan pajak untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman. Kolaborasi ini akan membantu dalam meningkatkan pemahaman tentang aturan dan regulasi pajak serta keterampilan analitis.
- c) DJP dapat melakukan monitoring secara teratur terhadap kinerja staf terkait kepatuhan pajak dan memberikan umpan balik konstruktif. Hal ini akan membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan secara berkelanjutan. Selain itu, DJP juga dapat mendukung pembelajaran berkelanjutan melalui program mentoring atau supervisi yang efektif.
- d) DJP dapat memberikan pengakuan dan insentif kepada staf yang menunjukkan komitmen dan prestasi dalam kepatuhan pajak. Penghargaan, penghargaan kinerja, atau promosi dapat menjadi bentuk pengakuan yang dapat memotivasi staf untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka.

### **3) Parameter: Pengukuran**

Rekomendasi best practice untuk meningkatkan CRM pada level 5 berdasarkan informasi yang diberikan untuk indikator keberhasilan CRM DJP dalam mengukur tingkat kepatuhan pajak:

- a) DJP perlu memastikan bahwa infrastruktur teknologi yang digunakan dalam CRM terus ditingkatkan dan diperbarui sesuai dengan perkembangan terbaru. Hal ini mencakup penggunaan perangkat keras dan perangkat lunak yang mutakhir, serta keberlanjutan dalam pengembangan dan pemeliharaan sistem CRM yang ada.

- b) DJP harus terus mengembangkan kemampuan dalam analisis data untuk menghasilkan wawasan yang lebih mendalam tentang tingkat kepatuhan pajak. Ini melibatkan penggunaan alat dan teknik analisis data yang canggih, seperti analisis prediktif, analisis visual, dan teknik penggalian data (data mining), untuk mengidentifikasi pola, tren, dan anomali yang mungkin mempengaruhi kepatuhan pajak.

Rekomendasi best practice untuk DJP dalam meningkatkan CRM menuju level 5 dalam hal tingkat pengukuran kepatuhan yang akurat dan relevan:

- a) DJP perlu terus memperkuat kemampuan dalam mengumpulkan dan menganalisis data terkait kepatuhan pajak. Ini melibatkan penggunaan teknologi dan alat analisis yang canggih untuk mengumpulkan data secara efisien, serta memanfaatkan teknik analisis data yang tepat untuk mengidentifikasi pola, tren, dan anomali yang berkaitan dengan kepatuhan pajak. Dengan pengumpulan dan analisis data yang kuat, DJP dapat memperoleh informasi yang akurat dan mendalam mengenai tingkat kepatuhan dan risiko yang ada.
- b) Pendekatan berbasis data memainkan peran penting dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. DJP perlu memastikan bahwa sistem dan proses didukung oleh analisis data yang kuat dan memadai. Dengan menggunakan pendekatan berbasis data, DJP dapat secara efektif mengidentifikasi dan mengelola risiko kepatuhan pajak dengan memanfaatkan informasi yang akurat dan dapat diandalkan. Hal ini juga memungkinkan DJP untuk mengambil keputusan yang berdasarkan bukti dan membuat strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kepatuhan pajak.
- c) DJP perlu menjaga kontinuitas dalam meningkatkan dan mengembangkan CRM, harus tetap mengikuti perkembangan teknologi dan praktik terbaik dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak. Peningkatan dan inovasi dapat melibatkan implementasi teknologi baru, pengembangan keahlian staf, dan pembaruan terhadap proses dan kebijakan yang ada. DJP harus tetap

beradaptasi dengan perubahan lingkungan perpajakan dan terus meningkatkan kinerja CRM mereka untuk mencapai level 5 yang optimal.

- d) Staf DJP memiliki peran yang penting dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak. DJP harus mendorong keterlibatan aktif staf dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan mereka. Kolaborasi antara staf dan departemen lain di DJP juga harus didorong, sehingga dapat terjadi pertukaran informasi dan pengalaman yang berharga dalam mengelola risiko kepatuhan pajak. Dengan melibatkan staf secara aktif dan membangun budaya kerja yang kolaboratif, DJP dapat memperkuat kinerja CRM mereka.
- e) Evaluasi dan Perbaikan Terus-Menerus: DJP perlu melakukan evaluasi terus-menerus terhadap kinerja CRM mereka dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Rekomendasi best practice yang dapat membantu DJP meningkatkan CRM mereka menuju level optimizing. Berikut adalah beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan:

- a) DJP dapat melakukan evaluasi periodik terhadap definisi dan indikator pengukuran yang digunakan dalam pengukuran kinerja proses kepatuhan. Pastikan bahwa indikator yang digunakan relevan, akurat, dan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang efektivitas proses kepatuhan pajak. Melalui pengukuran yang terdefinisi dengan baik, DJP dapat lebih mudah mengevaluasi pencapaian target dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.
- b) DJP perlu memastikan adanya sistem monitoring dan pelaporan yang efektif untuk pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak. Hal ini akan memungkinkan DJP untuk secara teratur memantau kinerja proses kepatuhan, mengidentifikasi tren, serta mengidentifikasi tantangan dan peluang yang muncul. Sistem monitoring dan pelaporan yang baik juga akan membantu DJP dalam membuat keputusan yang tepat guna mendorong perbaikan yang berkelanjutan.

- c) DJP perlu memastikan bahwa pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak didasarkan pada data yang valid, akurat, dan up-to-date. Menggunakan teknologi analitik dan big data analytics dapat membantu DJP dalam mengumpulkan dan menganalisis data secara efisien. Dengan memanfaatkan data yang tersedia, DJP dapat mengidentifikasi tren, pola, dan insight yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi perbaikan yang lebih efektif.
- d) Pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak harus menjadi landasan untuk perbaikan yang berkelanjutan. DJP perlu melibatkan seluruh tim dalam proses perbaikan dan menciptakan budaya yang mendorong inovasi dan pembelajaran terus menerus. Selain itu, DJP juga dapat melakukan benchmarking dengan otoritas pajak terkemuka di dunia untuk mempelajari best practice dan mengadopsinya dalam upaya perbaikan CRM.

#### **4) Parameter: Keberlanjutan**

Rekomendasi best practice yang dapat diadopsi oleh DJP untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja terkait kemampuan dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam CRM secara berkelanjutan:

- a) DJP dapat membentuk tim khusus yang fokus pada inovasi dan perbaikan dalam manajemen kepatuhan pajak. Tim ini harus terdiri dari anggota yang berkompeten dan berpengalaman dalam bidang perpajakan dan teknologi informasi. Tim tersebut dapat secara aktif mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan, mengusulkan solusi inovatif, dan melaksanakan perbaikan yang diperlukan.
- b) DJP perlu terus memantau perkembangan teknologi terkini dan memanfaatkannya untuk meningkatkan CRM. Penerapan teknologi seperti big data analytics, machine learning, dan kecerdasan buatan dapat membantu DJP dalam mengidentifikasi pola dan tren, mendeteksi risiko kepatuhan, serta mengoptimalkan proses pengelolaan kepatuhan.
- c) DJP dapat memperkuat kerjasama dengan lembaga lain, seperti lembaga keuangan dan lembaga pemerintah terkait, untuk pertukaran informasi yang

lebih efektif. Kolaborasi ini akan membantu DJP dalam mengumpulkan data yang lebih komprehensif dan mendapatkan wawasan yang lebih akurat tentang kepatuhan pajak. Selain itu, DJP juga dapat menjalin kerjasama internasional untuk mempelajari praktik terbaik dari negara-negara lain dan menerapkannya dalam konteks Indonesia.

- d) DJP perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja dan efektivitas manajemen kepatuhan pajak. Evaluasi ini harus mencakup pengukuran kinerja, analisis data, dan umpan balik dari pemangku kepentingan terkait. Dengan melakukan evaluasi secara teratur, DJP dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem manajemen kepatuhan pajak mereka dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang tepat.

Rekomendasi best practice yang dapat diterapkan oleh DJP dalam indikator fleksibilitas organisasi dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak adalah:

- a) DJP dapat terus memperkuat mekanisme pemantauan terhadap perubahan-perubahan peraturan pajak yang terjadi. Ini dapat dilakukan melalui kerjasama dengan lembaga terkait, partisipasi dalam forum-forum pajak internasional, dan penggunaan teknologi informasi yang memungkinkan pemantauan yang lebih efektif.
- b) DJP dapat meningkatkan komunikasi dengan wajib pajak terkait perubahan peraturan pajak yang terjadi. Ini dapat dilakukan melalui penyediaan informasi yang jelas dan mudah dipahami, penyelenggaraan seminar dan pelatihan, serta pendekatan proaktif dalam memberikan dukungan dan bimbingan kepada wajib pajak.
- c) DJP dapat terus mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dalam mengelola perubahan peraturan pajak. Ini termasuk pembaruan sistem informasi, implementasi solusi big data analytics untuk analisis perubahan peraturan pajak, dan pemanfaatan kecerdasan buatan untuk memprediksi dampak dari perubahan peraturan pajak.

Rekomendasi best practice yang dapat diterapkan oleh DJP berdasarkan jawaban informan terkait kemampuan dalam mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan perpajakan adalah:

- a) DJP dapat terus meningkatkan sistem pemantauan mereka dengan memanfaatkan teknologi informasi dan alat analitik yang lebih canggih. Hal ini akan memungkinkan DJP untuk secara real-time memantau perkembangan peraturan dan tren kepatuhan pajak, serta mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan secara dini.
- b) DJP dapat memperkuat kerjasama dengan lembaga terkait, baik di tingkat nasional maupun internasional, dalam berbagi informasi dan pengetahuan terkait perubahan dan tren kepatuhan pajak. Hal ini akan memperkaya perspektif DJP dan membantu mereka dalam mengantisipasi perubahan dengan lebih baik.
- c) DJP dapat terus mengembangkan kapabilitas analisis data dengan memperkuat tim analis dan memperkenalkan teknologi analitik yang lebih canggih. Dengan kemampuan analisis data yang kuat, DJP dapat mengidentifikasi pola kepatuhan pajak, melakukan prediksi tren, dan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kepatuhan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1 Kesimpulan**

Bab Kesimpulan ini menyajikan rangkuman temuan utama, jawaban terhadap pertanyaan penelitian, kontribusi terhadap kerangka teoritis, implikasi praktis dan teoritis, serta keterbatasan penelitian. Hal ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang signifikansi dan nilai penelitian dalam konteks implementasi CRM. Kesimpulan penelitian ini meliputi:

- 1) Dalam penelitian ini, telah dilakukan analisis mendalam terkait implementasi CRM DJP di Direktorat Jenderal Pajak. CRM DJP Indonesia dapat ditempatkan di tingkat CMM Level 4 "Managed". Tingkat kematangan ini menunjukkan bahwa DJP telah mencapai tingkat yang cukup tinggi dalam pengelolaan risiko kepatuhan pajak, dengan fokus pada efektivitas, efisiensi, dan pembaruan berkelanjutan dalam praktik kepatuhan pajak. Temuan-temuan utama terkait penilaian CRM dengan menggunakan CMM adalah:
  - a) Dalam parameter Proses di CMM, DJP telah mengadopsi teknologi informasi sistem e-filing dan e-billing, yang memungkinkan pengumpulan dan analisis data yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Sistem ini telah terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, memungkinkan pengumpulan data pajak yang dilakukan secara sistematis dan efisien. Adopsi teknologi informasi ini mencerminkan kematangan dalam pengelolaan proses administrasi perpajakan.
  - b) Dalam parameter Organisasi di CMM, struktur organisasi DJP telah terbukti mendukung pengelolaan kepatuhan pajak yang efektif. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi efektivitas struktur organisasi dalam mencapai tujuan kepatuhan pajak. DJP juga telah melibatkan staf secara aktif terkait kepatuhan pajak dan meningkatkan keterlibatan dalam penggunaan data/informasi dalam pekerjaan. Staf di DJP juga memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang kebijakan dan prosedur kepatuhan pajak.

- c) Dalam parameter Pengukuran di CMM, DJP telah berhasil mengimplementasikan pengukuran yang dapat diukur secara kuantitatif dalam evaluasi tingkat kepatuhan pajak. DJP juga telah mengadopsi pengukuran risiko kepatuhan yang akurat dan relevan, serta pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang terdefinisi dengan baik. Pengukuran ini membantu DJP dalam mengidentifikasi risiko kepatuhan pajak, mengevaluasi efektivitas proses kepatuhan, dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.
- d) Dalam parameter Kontinu di CMM, DJP telah menunjukkan kemampuan yang kuat dalam mengidentifikasi dan menerapkan perbaikan dan inovasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara berkelanjutan. DJP juga memiliki fleksibilitas tinggi dalam menyesuaikan perubahan peraturan pajak dan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dan tren terkait kepatuhan pajak. DJP secara proaktif memantau perkembangan terkini dan mengikuti praktik terbaik dalam manajemen kepatuhan pajak.
- 2) Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini telah dijawab berdasarkan temuan-temuan yang ditemukan. Temuan penelitian mendukung jawaban terhadap pertanyaan penelitian, dan hasil analisis ini menunjukkan bahwa implementasi CRM DJP memiliki:
- a) *Pemahaman dan pengalaman pemangku kepentingan terkait implementasi CRM dalam kepatuhan perpajakan.*
- Penggunaan CRM secara efektif dalam praktik pengawasan dan pengendalian wajib pajak meningkatkan pemantauan dan pengelolaan kepatuhan perpajakan.
  - Implementasi CRM meningkatkan kepatuhan perpajakan melalui peningkatan kesadaran wajib pajak, monitoring aktivitas perpajakan secara real-time, dan peningkatan kualitas layanan.
  - Fitur-fitur CRM dapat membantu dalam pemantauan dan analisis risiko kepatuhan yang lebih baik.

- Tantangan dalam implementasi CRM meliputi keterbatasan teknis, infrastruktur, dan kebutuhan SDM terampil.
- Manfaat jangka panjang dari implementasi CRM termasuk peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan risiko kepatuhan, serta peningkatan hubungan dengan wajib pajak melalui pelayanan yang lebih baik dan transparansi.

*b) Persepsi pemangku kepentingan terhadap manfaat dan tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam CRM*

- Manfaat penggunaan teknologi blockchain dalam CRM:
  - Penggunaan teknologi blockchain dalam CRM meningkatkan keamanan dan integritas data perpajakan, memberikan tingkat keamanan tinggi dan memastikan data tidak dimanipulasi.
  - Teknologi blockchain berpotensi meningkatkan efisiensi operasional proses CRM, termasuk verifikasi, audit otomatis, dan pelacakan riwayat transaksi yang transparan.
  - Kemampuan teknologi blockchain dalam memfasilitasi kolaborasi antara DJP, wajib pajak, dan lembaga terkait dalam pertukaran informasi perpajakan.
- Tantangan penggunaan teknologi blockchain dalam CRM:
  - Kendala regulasi dan kepatuhan menjadi salah satu tantangan penggunaan teknologi blockchain. DJP perlu memahami dan memenuhi persyaratan regulasi yang berlaku, serta menjaga kepatuhan terhadap aturan privasi dan keamanan data.
  - Tantangan teknis dan infrastruktur dalam implementasi teknologi blockchain, termasuk investasi dan pembaruan infrastruktur yang signifikan, integrasi dengan sistem yang sudah ada, serta ketersediaan infrastruktur yang memadai.
  - Terdapat ketidakpastian kesiapan dan adopsi teknologi blockchain oleh lembaga lainnya. Kendala teknis, infrastruktur, biaya, dan ketidakpastian regulasi mempengaruhi adopsi teknologi blockchain.

c) *Penggunaan teknologi BDA dapat meningkatkan efektivitas CRM*

- Manfaat penggunaan teknologi BDA dalam CRM:
  - Penggunaan analisis prediktif dengan menggunakan data BDA memungkinkan DJP untuk mengidentifikasi potensi risiko kepatuhan, melalui penggunaan algoritma, model prediktif, dan pemantauan real-time terhadap data perpajakan.
  - Kemampuan teknologi BDA dalam memproses data perpajakan secara cepat dan akurat, serta menganalisis perilaku wajib pajak dan tren kepatuhan, memberikan wawasan yang mendalam dan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih informasional.
  - Integrasi teknologi BDA dengan sistem CRM dapat memberikan manfaat personalisasi pengalaman pengguna, pengembangan fitur-fitur yang lebih efektif, dan visibilitas yang holistik terhadap profil wajib pajak dan riwayat transaksi.
- Tantangan penggunaan teknologi BDA dalam CRM:
  - Tantangan teknis dan infrastruktur meliputi kompleksitas pengumpulan dan integrasi data dari berbagai sumber, kebutuhan infrastruktur yang mampu menangani volume data besar, serta kebutuhan keahlian teknis yang memadai.
  - Keamanan data dan privasi menjadi isu kritis dalam penggunaan teknologi BDA.
  - Keterbatasan dalam memanfaatkan teknologi BDA terkait dengan pemahaman dan keterampilan teknis yang terbatas, serta kurangnya riset dan praktik terbaik dalam penggunaan teknologi BDA dalam pengelolaan risiko kepatuhan.
- Sinergi antara teknologi BDA dan CRM:
  - Integrasi data holistik antara BDA dan CRM memungkinkan DJP untuk visibilitas yang lebih lengkap terhadap profil wajib pajak, riwayat transaksi, dan perilaku kepatuhan, sehingga dapat mengidentifikasi risiko dengan lebih akurat.

- Penggunaan analisis prediktif dengan BDA dan CRM memungkinkan DJP untuk menganalisis data historis dan tren perpajakan guna mengidentifikasi risiko kepatuhan di masa mendatang dan mengambil tindakan preventif yang tepat.
- Personalisasi layanan melalui sinergi antara BDA dan CRM memungkinkan DJP untuk memberikan layanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan wajib pajak, dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

d) *Faktor budaya organisasi terhadap penerimaan dan adopsi CRM*

- Sikap dan persepsi pegawai DJP terhadap perubahan teknologi baru berperan dalam mendorong adopsi dan penerapan CRM.
- Nilai-nilai dan norma organisasi yang terkait dengan kepatuhan perpajakan dan pengelolaan risiko juga memengaruhi penerimaan CRM. Top manajemen DJP memiliki pemahaman pentingnya kepatuhan dan pengelolaan risiko, serta terlibat dalam mendorong penggunaan CRM dalam pengelolaan risiko yang lebih baik.
- Budaya kolaboratif dan pembelajaran organisasi di DJP juga mendukung adopsi CRM.
- Dukungan dan komitmen Top Manajemen DJP tercermin pada partisipasinya dalam implementasi CRM, sumber daya yang cukup, keputusan strategis, dan kepemimpinan yang baik.
- Komunikasi yang efektif antara top manajemen dan pegawai di DJP, berupa komunikasi yang jelas, pelatihan yang tepat, dan kesempatan untuk berdiskusi membantu mengatasi resistensi dan meningkatkan penerimaan CRM.
- Keterlibatan pegawai DJP dalam proses perancangan, implementasi, dan evaluasi CRM merupakan faktor penting dalam memotivasi adaptasi terhadap perubahan.
- Kebijakan organisasi yang jelas dan terstruktur menjadi landasan penting bagi penggunaan CRM dalam praktik kepatuhan perpajakan di DJP.

e) *Kontribusi integrasi antara CRM dan kerangka TADAT*

- DJP dapat memenuhi persyaratan dan standar internasional yang ditetapkan TADAT, menggunakan indikator dan metrik yang disarankan oleh TADAT, serta membangun sistem pengelolaan risiko kepatuhan yang responsif dan adaptif.
  - TADAT dapat mengevaluasi sejauh mana CRM mendukung identifikasi, pemantauan, dan penanganan risiko kepatuhan perpajakan. DJP dapat membandingkan praktik dan kinerjanya dengan standar internasional, meningkatkan pemantauan dan pelaporan risiko kepatuhan secara konsisten dan efektif.
  - Integrasi CRM dengan TADAT juga berkontribusi pada peningkatan pemahaman dan kesadaran terhadap risiko kepatuhan perpajakan di semua tingkatan organisasi. Evaluasi komprehensif yang dilakukan oleh TADAT membantu memahami risiko-risiko perpajakan, sedangkan CRM sebagai aplikasi dalam kerangka TADAT dapat mengumpulkan dan menganalisis data perpajakan, serta menyampaikan informasi risiko kepatuhan melalui dashboard, laporan, dan notifikasi yang disediakan.
  - Integrasi CRM dengan kerangka TADAT melibatkan perubahan dalam proses bisnis dan tata kelola yang ada di DJP.
- 3) Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap kerangka teoritis yang digunakan dalam penelitian. Temuan-temuan penelitian mendukung teori kualitas layanan, kepuasan layanan dan kepatuhan perpajakan, dan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang fenomena yang diteliti. Hal ini menunjukkan keberhasilan kerangka teoritis yang digunakan dalam menjelaskan dan memahami implementasi CRM DJP.
- Implementasi CRM DJP dapat meningkatkan efisiensi pelayanan perpajakan dengan mempercepat proses pengolahan data perpajakan, meningkatkan responsivitas wajib pajak, dan meningkatkan akurasi pemrosesan dokumen perpajakan. Hal ini menguatkan keandalan teori efisiensi pelayanan perpajakan yang telah ada sebelumnya.

- Implementasi CRM DJP mempengaruhi kepuasan wajib pajak terhadap layanan perpajakan melalui kemudahan akses informasi perpajakan, keterbukaan komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak, serta peningkatan responsivitas terhadap keluhan atau permintaan yang diajukan. Penelitian ini memberikan dukungan tambahan terhadap teori kepuasan wajib pajak yang telah ada sebelumnya.
  - Adopsi CRM DJP meningkatkan efektivitas komunikasi di antara keduanya melalui fitur-fitur CRM DJP yang memfasilitasi komunikasi yang terstruktur dan efisien. Penelitian ini memperkuat teori komunikasi antara petugas pajak dan wajib pajak yang telah ada sebelumnya.
  - Adopsi CRM DJP meningkatkan kepatuhan wajib pajak melalui pengingat pembayaran, pengawasan yang lebih intensif, dan penindakan yang lebih efektif terhadap pelanggaran perpajakan. Penelitian ini memperkuat teori kepatuhan wajib pajak dan menunjukkan peran penting CRM DJP dalam meningkatkan tingkat kepatuhan wajib pajak.
- 4) Sejalan dengan setiap penelitian, ada beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Dalam penelitian ini, keterbatasan yang ditemukan termasuk:
- a) Penelitian ini terbatas pada data yang tersedia dan diperoleh dari sumber-sumber yang terbatas. Terdapat data yang tidak lengkap atau kurang representatif dalam menggambarkan situasi secara menyeluruh.
  - b) Sampel penelitian ini tidak mewakili populasi secara menyeluruh. Ukuran sampel yang terbatas dapat mempengaruhi generalisasi temuan penelitian ke populasi yang lebih luas.
  - c) Penelitian ini dilakukan dalam batasan waktu tertentu, yang dapat mempengaruhi tingkat detail analisis dan jangkauan temuan penelitian. Beberapa aspek atau perubahan yang lebih kompleks mungkin tidak sepenuhnya dijelaskan atau ditangani dalam penelitian ini.
  - d) Penelitian ini dilakukan dalam konteks tertentu, yaitu pada lingkungan perpajakan di Indonesia. Oleh karena itu, temuan penelitian ini mungkin tidak dapat langsung diterapkan pada konteks atau negara lain yang memiliki perbedaan dalam sistem perpajakan dan budaya organisasi.

Hal-hal tersebut perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan temuan penelitian ini dan memberikan saran bagi penelitian selanjutnya. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas ukuran sampel, mempertimbangkan penggunaan metode penelitian yang lebih holistik (misalnya, pendekatan kualitatif), dan memperluas cakupan penelitian ke lingkungan perpajakan yang lebih luas atau negara lain untuk memperoleh generalisasi yang lebih kuat. Selain itu, penting untuk memperoleh data yang lebih komprehensif dan akurat untuk mendukung analisis yang lebih mendalam.

## **5.2 Rekomendasi**

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi Direktorat Jenderal Pajak dan organisasi perpajakan lainnya. Dalam penelitian ini, berbagai rekomendasi best practice telah diidentifikasi untuk meningkatkan CRM di DJP dan mencapai tingkat kematangan level 5, yang dikenal sebagai level "Optimizing". Rekomendasi tersebut meliputi berbagai parameter, yaitu proses, organisasi, pengukuran, keberlanjutan, dan kemampuan pengelolaan risiko pajak.

- 1) DJP perlu memperkuat proses yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik dalam mengelola kepatuhan pajak. Penggunaan teknologi informasi dan alat analisis canggih juga disarankan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola data terkait kepatuhan pajak. Selain itu, DJP perlu meningkatkan kerjasama dengan berbagai stakeholder dan memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan keterampilan sumber daya manusia yang terlibat dalam manajemen risiko kepatuhan pajak.
- 2) DJP perlu memastikan evaluasi kinerja struktur organisasi secara periodik, memanfaatkan teknologi informasi, mengembangkan sumber daya manusia, dan mengadopsi pendekatan proaktif dalam meningkatkan kesadaran kepatuhan pajak. DJP perlu mendorong keterlibatan aktif staf dalam tugas-tugas terkait kepatuhan pajak dan membangun budaya organisasi yang menekankan pentingnya kepatuhan pajak.

- 3) DJP perlu memastikan infrastruktur teknologi yang ditingkatkan, analisis data yang kuat, dan sistem monitoring yang efektif. DJP juga perlu mempertahankan pengukuran kinerja proses kepatuhan pajak yang relevan dan akurat serta melakukan evaluasi dan perbaikan terus-menerus.
- 4) DJP perlu membentuk tim khusus untuk inovasi dan perbaikan dalam manajemen kepatuhan pajak, memantau perkembangan teknologi terkini, memperkuat kerjasama dengan lembaga lain, dan melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja dan efektivitas manajemen kepatuhan pajak.

Rekomendasi ini penting bagi DJP untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja CRM mereka. Dengan mengimplementasikan rekomendasi best practice ini, DJP dapat mencapai tingkat kematangan level 5 dalam CRM, meningkatkan kepatuhan pajak, dan memperkuat hubungan dengan wajib pajak serta stakeholder lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chooi, A. Improving Tax Compliance Establishing a Risk Management Framework. *The Governance Brief*. 2020; Issue 39. Retrieved From: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/562431/governance-brief-039-improving-tax-compliance.pdf>
- Fiscalis Risk Management Platform. (2010). *Compliance Risk Management Guide for tax administrations*. Financial code: FPG32
- ADB. Asian Development Bank. Launching A Digital Tax Administration Transformation What You Need To Know. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS210343>. Available From: <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/792586/digital-tax-administration-transformation.pdf>
- Betts. S. Revenue Administration Compliance Risk Management Framework to Drive Revenue Performance. *Technical, Notes and Manual. Fiscal Affairs Department. International Monetary Fund-IMF*. 2022. Retrieved From: <https://www.imf.org/en/Publications/TNM/Issues/2022/08/26/Revenue-Administration-Compliance-Risk-Management-Overarching-Framework-to-Drive-Revenue-520479>
- Mitchell, C., & Osborne, P. Data Analytics And Compliance: Why Big Data Is A Big Deal. Crowe Horwath LLP. Retrieved From: [https://www.crowe.com/id/-/Media/Crowe/Firms/Asia-Pacific/Id/Crowehorwathid/Risk-Consulting-Insights/Data-Analytics-And-Compliance-Why-Big-Data-Is-A-Big-Deal\\_FS-17001-195B.PDF?La=En-US&Modified=20190702100314&Hash=EC80BCBB46FD3D11764D6D9B2C89C68491DAC5E0](https://www.crowe.com/id/-/Media/Crowe/Firms/Asia-Pacific/Id/Crowehorwathid/Risk-Consulting-Insights/Data-Analytics-And-Compliance-Why-Big-Data-Is-A-Big-Deal_FS-17001-195B.PDF?La=En-US&Modified=20190702100314&Hash=EC80BCBB46FD3D11764D6D9B2C89C68491DAC5E0)
- Prasetya, A. R., Nugroho, A., & Wirawan, R. (2021). The Effectiveness of Compliance Risk Management in Enhancing Tax Compliance in Indonesia. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 87, p. 00028). EDP Sciences.
- Prasetya, H., et al. (2021). The Effectiveness of Compliance Risk Management on Improving Tax Compliance: Evidence from Indonesia. *Journal*
- Yuliati, Y., Hidayati, A., & Krisnawati, A. (2021). Implementation of Compliance Risk Management in Tax Administration in Indonesia. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1835, No. 1, p. 012031). IOP Publishing.
- Yuliati, L. N., et al. (2021). Challenges and Strategies for Implementing Compliance Risk Management in Tax Administration. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 24(2), 405-415.

- ADB (Asian Development Bank). (2022). Tax Administration: Compliance Risk Management. Retrieved from <https://taxlinked.net/uploads/media/default/0001/01/f9e2b236fda2fe4a7363a3b127383768cd1e84c8.pdf>
- Feng, N., Liu, Y., Zhu, X., & Cao, H. (2021). Data risk management in enterprises: A review. *Future Generation Computer Systems*, 116, 137-152. doi: 10.1016/j.future.2020.09.035
- IBM Institute for Business Value. (2019). The Value of Trust in the Digital Age. Diakses dari <https://www.ibm.com/downloads/cas/NOX1XOEB>
- Gartner. (2021). Top Priorities for Security and Risk Management Leaders in 2021. Diakses dari <https://www.gartner.com/en/documents/3987324>
- Brondolo, J, Chooi, A, Schloss, T, and Siouclis, T. Compliance Risk Management: Developing Compliance Improvement Plans. TECHNICAL NOTES AND MANUALS. Fiscal Affairs Department. International Monetary Fund – IMF. 2022.
- Brondolo, F., et al. (2022). Tax Administration Diagnostic Assessment Tool: A User Guide. International Monetary Fund.\
- Chen, Y., et al. (2021). The application of big data analytics and customer relationship management for improving taxpayer compliance: Evidence from China. *International Journal of Information Management*, 57, 102346.
- Gürsoy, A., Olugu, E. U., & Tanyas, M. (2020). Big data analytics in supply chain management: A comprehensive literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 145, 106580.
- Shamsi, F. A., et al. (2022). Blockchain-based customer relationship management and compliance risk management in taxation. *Journal of Business Research*, 144, 105-119.
- Raturi, A., Mukherjee, S., & Goyal, P. (2021). Big data analytics in banking: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Business Research*, 124, 206-223. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.11.052
- Ahamad, S., Hossain, M. S., Islam, M. S., & Zaman, N. (2020). Blockchain technology and its applications: A systematic review. *SN Computer Science*, 1(1), 1-37.
- Chooi, A. (2020). Compliance Risk Management (CRM): A Holistic Approach. In *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion*, Volume 1 (pp. 97-109). Academic Press.

- Shamsi, F. A., Dincer, H., & Anwar, A. (2022). Blockchain technology: A comprehensive review. *Energy Reports*, 8, 2059-2085.
- Rajput, V., Kumar, M., & Singh, R. (2018). Capability maturity model-based evaluation of performance management system in Indian tax administration. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(4), 621-642.
- Todorovski, V., & Stojanova, H. (2020). The adoption of the capability maturity model for assessing compliance risk management in the tax administration. In 2020 43rd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO) (pp. 745-750). IEEE.
- Tramontana, E., Tria, F., & D'Ambrosio, D. (2021). A maturity model for assessing compliance risk management in tax administration. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(2), 292-314.
- Koliada, I., Oliinyk, I., & Hladka, O. (2020). Capability maturity model integration (CMMI) application to improve the compliance risk management system in the tax administration. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(2), 45-56.
- Kamaruddin, A., Marimin, & Purba, H. R. (2020). Developing the compliance risk management maturity model for tax administration. *Journal of Accounting and Investment*, 21(1), 39-54.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Sommerville, I. (2016). *Software engineering (10th ed.)*. Pearson.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE software*, 10(4), 18-27.
- Chrissis, M. B., Konrad, M., & Shrum, S. (2003). *CMMI: Guidelines for process integration and product improvement*. Pearson Education.
- Griffiths, G. (2002). Capability maturity model (CMM). In *Guide to software engineering body of knowledge* (pp. 1-13). IEEE Computer Society Press.
- Raval, A., & Patel, J. (2021). Implementation of Capability Maturity Model Integration in Software Development Process: A Case Study. In *Proceedings of the International Conference on Inventive Systems and Control (ICISC)* (pp. 111-116). IEEE.

- Kaur, G., & Singh, H. (2021). A Review on Software Process Improvement with Capability Maturity Model Integration. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 16(2), 604-608.
- Kale, A., & Mehta, N. (2022). A Literature Review on Capability Maturity Model for Software Process Improvement. In *Proceedings of the International Conference on Computing, Communication and Security (ICCCS)* (pp. 225-230). Springer.
- Biswas, A., & Chowdhury, S. R. (2021). An overview of compliance risk management. *The Journal of Risk Finance*, 22(4), 374-386.
- Pekel, A. O., & Pekel, P. (2021). Compliance risk management in the digital age. *Journal of Business Research*, 135, 277-288.
- Yang, Y., & Lai, K. K. (2021). Compliance risk management: A systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 126, 285-300.
- Hodge, F. D., & Picou, A. (2016). *The Compliance Business and Its Customers: Gaining Competitive Advantage by Controlling Your Customers' Compliance Costs*. Apress.
- Woods, M. (2017). *Risk management in organizations: An integrated case study approach*. Routledge.
- Koller, T., Dobbs, R., & Ramaswamy, S. (2020). *Bridging the gap between risk and strategy in compliance*. McKinsey & Company.
- Archer, D., & Martin, K. (2018). *Enterprise risk management: a framework for success*. John Wiley & Sons.
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. W. (2020). *Fraud risk management: A practical guide for accountants*. John Wiley & Sons.
- Lam, J. (2017). *Enterprise risk management: from incentives to controls*. John Wiley & Sons.
- D. Rajasekar, K. Saravanan, dan P. Vigneswara Ilavarasan. *Big Data Analytics as a Tool for Customer Relationship Management: A Review*. *International Journal of Business Intelligence Research*. 2017.
- Verma, R., & Singh, S. (2021). Big data analytics for customer relationship management: An overview. In *Big Data Analytics for Sustainable Computing* (pp. 127-136). Springer, Singapore.
- Kumar, A., & Singh, V. P. (2019). Big data analytics for customer relationship management: a review. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 301-322.

- Li, Y., Li, X., Li, Z., & Li, J. (2021). Big data analytics for customer relationship management: a bibliometric analysis. *Information Discovery and Delivery*
- Arshdeep Bahga dan Vijay Madiseti (2019) *Big Data Analytics: A Hands-On Approach*, oleh VPT.
- Martinovski, D., & Koteski, C. (2019). Capability maturity model for assessing tax compliance: An empirical study in North Macedonia. *Journal of Accounting and Taxation*, 11(2), 22-34.
- Chen, L., & Xiao, Y. (2021). Evaluating Compliance Risk Management Maturity in Chinese Financial Institutions Based on CMMI-DEV. *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering*, 31(02), 201-222.
- Coteanu, R., & Chisalita-Cretu, A. (2021). Capability Maturity Model for Compliance Risk Management. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 20(1), 96-114.
- Alm, A., & McKee, M. (2018). Using big data analytics for improved tax compliance. *Journal of Information Systems*, 32(3), 101-115.
- Souto, L., Santos, M., & Monteiro, A. (2019). Big data analytics for tax compliance: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 99, 587-598.
- Souto, L., de Lima, C. A. M., Garcia, V. C., Vieira, K. M., & Salerno, M. S. (2019). Big data analytics for tax compliance: A systematic literature review. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 16(3), e20190029.
- Chen, X., He, Z., & Ma, Y. (2017). A research on the integration of big data and CRM for financial service. *Journal of Service Science and Management*, 10(3), 299-313.
- Zhang, M., Xie, L., & Wang, Q. (2019). Research on the capability maturity model of tax risk management. *Future Internet*, 11(6), 125.
- Zhang, Y., Xu, Z., & Yang, L. T. (2019). A blockchain-based framework for data sharing with fine-grained access control in decentralized storage systems. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 15(6), 3456-3466.
- Zhang, X., Yin, L., Xiang, H., Chen, Y., Zhang, W., & Wang, X. (2022). A blockchain-based privacy-preserving data sharing scheme for IoT healthcare systems. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 18(1), 258-269.
- Crosby, M., Pattanayak, P., Verma, S., & Kalyanaraman, V. (2016). Blockchain technology: Beyond bitcoin. *Applied Innovation*, 2(6-10), 71-81.
- Park, J., & Kim, Y. (2020). Blockchain-based digital identity management system for data protection. *Sustainability*, 12(10), 4012.

- Wu, S., Yan, J., Lai, K. K., Jiang, L., Zhang, Y., & Zhang, S. (2021). Privacy-preserving blockchain-based data sharing via dynamic group management. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 17(3), 2003-2012.
- Wang, X., Zhang, J., Li, Y., Zhang, Y., & Li, D. (2023). Trustable and efficient data sharing in blockchain-based industrial internet of things. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 19(1), 8-18.
- Betts, M. (2022). Compliance Risk Management in the Tax Administration. In *The Oxford Handbook of Tax Administration* (pp. 139-160). Oxford University Press.
- Mitchell, M., & Osborne, M. (2017). Big data and analytics in tax administration. In *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era* (pp. 269-288). Palgrave Macmillan.
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. Tersedia di: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>. ..Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. Tersedia di: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
- Bessis, N., Santamarta, F., & Viale Pereira, G. (2019). Blockchain for eGovernment Services: Tax Compliance and Beyond. In *Proceedings of the International Conference on Internet Science* (pp. 19-32). Springer.
- Alcarria, R., Fernandez, G., Martínez-Ballesteros, M., Robles-Gómez, A., & Sánchez, A. M. (2017). Towards Blockchain-Based Tax Compliance Services. In *Proceedings of the International Conference on Web Information Systems Engineering* (pp. 504-512). Springer.
- Coteanu, A., & Chisalita-Cretu, M. (2021). Compliance Risk Management Capability Maturity Model. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1), 27-40.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Bahga, A., & Madiseti, V. (2019). *Big Data Analytics: A Hands-On Approach*. VPT.
- Rajasekar, R. V., et al. (2017). An Enhanced Approach for CRM Based on Big Data Analytics in Banking Sector. *Indian Journal of Science and Technology*, 10(10).
- Wang, X., Xu, Y., & Xu, D. (2021). Big Data Analytics for Compliance Risk Management: A Review and Outlook. *Journal of Information Systems*, 35(1), 5-23.

- Feng, Y., Qian, Y., Xiong, J., & Zhang, S. (2020). Blockchain-based fair payment system for electric vehicle charging. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 16(8), 5415-5424.
- Li, Z., Jiang, L., Chen, J., & Zhang, X. (2021). A blockchain-based data sharing and access control method for consortium blockchains. *IEEE Access*, 9, 37007-37017.
- Zhu, Q., Huang, D., & Wang, Z. (2020). An edge computing-based blockchain system for secure data sharing in industrial internet of things. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 16(6), 4246-4256.
- Fan, L., Cai, Y., Chen, Z., & Zhang, P. (2022). Blockchain technology-based privacy-preserving and trustworthy electronic medical records sharing scheme for mobile healthcare. *Journal of Medical Systems*, 46(1), 7.
- Li, X., Liu, Y., Zhang, H., Xiong, Z., Liu, X., & Zhang, Y. (2020). Blockchain-based supply chain traceability: A case in the pharmaceutical industry. *Enterprise Information Systems*, 14(6), 810-827.
- Martinez-Vazquez, J., & Rider, M. (2005). *Handbook of Public Finance*. Springer Science & Business Media.
- James, S., & Alley, C. (2002). *Tax Administration in OECD and Selected Non-OECD Countries: Comparative Information Series*. OECD Publishing.
- Bird, R. (2004). Administrative Dimensions of Tax Reform. In James Alm & Jorge Martinez-Vazquez (Eds.), *Taxation and Economic Development in Taiwan* (pp. 267-288). Edward Elgar Publishing.
- Torgler, B. (2005). *Tax Compliance and Tax Morale: A Theoretical and Empirical Analysis*. Edward Elgar Publishing.
- McLure, C.E. (2006). Principles of Efficient Tax Administration. *National Tax Journal*, 59(4), 943-963.
- Weichenrieder, A.J. (2009). Why Do (or Don't) Individuals Pay Their Tax? In J. Martinez-Vazquez & J. Alm (Eds.), *Taxation and the Financial Crisis* (pp. 101-119). Edward Elgar Publishing.
- Martinez-Vazquez, J., & Timofeev, A. (2018). Digital Technology and Tax Administration: Evidence and Issues. In W. Bartels & A. Goyal (Eds.), *Digital Revolutions in Public Finance* (pp. 163-184). Springer.
- Andreoni, J. (2006). Economics of Tax Compliance. *The Oxford Handbook of Public Economics*.
- Kirchler, E. (2007). *The Economic Psychology of Tax Behaviour*. Cambridge University Press.

Slemrod, J. (2017). Tax Compliance and Enforcement: Recent Developments and Policy Issues. *National Tax Journal*, 70(1), 217-240.

Torgler, B. (2011). *Tax Compliance and Tax Morale: A Theoretical and Empirical Analysis*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Alm, J. (2012). Measuring, Explaining, and Controlling Tax Evasion: Lessons from Theory, Experiments, and Field Studies. *International Tax and Public Finance*, 19(1), 54-77.

Prasad, V., & Nair, S. (2019). Big data analytics for compliance risk management in banking sector. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(7), 3154-3163.

Wang, H., Xu, W., & Xu, Y. (2021). Big data analytics for compliance risk management: A review and future directions. *Journal of Business Research*, 133, 451-464.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage Publications.

Chen, Y., & Xiao, J. (2021). A Compliance Risk Management Capability Maturity Model Based on Blockchain Technology in Tax Administration. *Journal of Internet Technology*, 22(5), 1477-1488.

Gao, X., Wu, Y., & Qi, X. (2021). A Maturity Model for Compliance Risk Management of Commercial Banks. *International Journal of Financial Research*, 12(4), 221-233.

Wan, C., Wan, H., Liu, L., & Peng, J. (2021). Research on the Compliance Risk Management Capability of Commercial Banks Based on CMM. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 142.

Buterin, V., Antonopoulos, A. M., Poon, J., & Dryja, T. (2016). "On Public and Private Blockchains." *Ethereum Blog*. [Online]. Tersedia di: <https://blog.ethereum.org/2016/05/09/on-public-and-private-blockchains/>

Antonopoulos, A. M. (2014). *Mastering Bitcoin: Unlocking Digital Cryptocurrencies*. O'Reilly Media.

Swan, M. (2015). *Blockchain: Blueprint for a New Economy*. O'Reilly Media.

Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Portfolio.

Narayanan, A., Bonneau, J., Felten, E., Miller, A., & Goldfeder, S. (2016). *Bitcoin and Cryptocurrency Technologies: A Comprehensive Introduction*. Princeton University Press.

Swan, M. (2015). *Blockchain: Blueprint for a New Economy*. O'Reilly Media.

Jia, Q., He, X., & Feng, L. (2014). Capability maturity model for risk management in tax administration. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 28(4), 106-112.

Chen, H., Zhu, Q., Wang, X., & Xiong, X. (2021). The development and application of blockchain technology in accounting: A bibliometric analysis. *Journal of Systems and*

Bhattacharai, A., Shukla, A., & Qiu, X. (2020). Big data analytics and tax compliance. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 17(2), 147-166.

Chen, Y., & Zhang, W. (2019). Big data analytics for tax risk management: A case of China's VAT reform. In *2019 International Conference on Advanced Information Systems and Engineering (ICAISE)* (pp. 175-180). IEEE.

Upadhyay, K., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Lal, B. (2021). Big data analytics capability and tax compliance: The moderating role of organizational culture. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), 273-298.

Wen, H., Yan, X., & Zhang, Y. (2020). Identifying the determinants of tax noncompliance: Evidence from China. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(1), 100182.

Fan, W., & Bifet, A. (2012). Mining big data: Current status, and forecast to the future. *ACM SIGKDD Explorations Newsletter*, 14(2), 1-5.

Loshin, D. (2013). *Big Data Analytics: From Strategic Planning to Enterprise Integration with Tools, Techniques, NoSQL, and Graph*. Morgan Kaufmann.

Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute.

Kaishler, I., Truskovsky, E., & Urieli, D. (2013). Big data analytics for security intelligence. *IEEE Security & Privacy*, 11(6), 74-76.

Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263-286.

Lee, C. J., & Yang, J. C. (2015). Big data analytics for dynamic group decision making: A capability maturity model perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 99-114.

Najaftorkaman, M., & Taghiloo, R. (2019). Evaluating the capability maturity model integration (CMMI) in software development. *Computers & Electrical Engineering*, 73, 404-414.

Sharma, V., & Bhagwat, R. (2012). Compliance risk management in taxation: A process maturity model approach. *Journal of Financial Crime*, 19(4), 408-419.

Manzoor, T., & Tayyab, M. (2020). Measuring the impact of CRM practices on financial performance of banks: Evidence from Pakistan. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 37(4), 153-169.

Al-Nahdi, M., Al-Qahtani, A., & Al-Wabel, M. (2017). Capability maturity model integration (CMMI) for software process improvement. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 17(3), 11-16.

Bhasin, S. K., & Mishra, S. K. (2014). A review of capability maturity model integration (CMMI) with respect to software quality metrics. *Procedia Computer Science*, 31, 798-807.

Sun, Y., & Zhang, X. (2020). Research on the Impact of Compliance Risk Management on Enterprise Tax Compliance Based on the Mediating Role of Enterprise Reputation. *Journal of Taxation and Accounting*, 12, 74-79.

Capability Maturity Model Integration (CMMI) for Development, Version 1.3 (2010). SEI.

Ali, A. H., & Wan, K. H. (2014). The effects of compliance risk management practices on bank performance: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(6), 1-12.

Khoumbati, K., & Chikhi, S. (2017). Capability maturity model integration (CMMI) implementation in software engineering: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 131, 246-263.

Sharma, V., & Mahajan, A. (2018). An integrated framework for compliance risk management. *Journal of Financial Crime*, 25(2), 463-476.

Singh, H., & Sharma, R. (2019). Big data analytics and its impact on organizational performance: A conceptual framework. *Journal of Advances in Management Research*, 16(4), 394-407.

Gao, X., Liu, Y., & Chen, J. (2021). A Study on the Application of Capability Maturity Model to the Evaluation of Compliance Risk Management of Banks. In 2021 IEEE International Conference on Industrial Cyber-Physical Systems (ICPS) (pp. 12-17). IEEE.

Wan, J., Tan, X., & Zhang, Y. (2021). An empirical study on the compliance risk management capability of Chinese banks based on CMMI. *Journal of Financial Risk Management*, 10(01), 25-41.

Zhang, Y., Tan, X., & Wan, J. (2021). Evaluation of Compliance Risk Management Capability in Chinese Securities Companies Based on CMMI. *Journal of Financial Research*, 2021(6), 81-95.

Hengshan Wang, Wei Xu, & Yue Xu. (2021). Big Data Analytics for Compliance Risk Management: A Review and Future Directions. *Journal of Business Research*, 131, 1035-1048. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.02.049

Vishnu Prasad dan Sreeja Nair (2019). Big Data Analytics for Compliance Risk Management in Banking Sector. *International Journal of Applied Engineering Research*. Volume: 14 Nomor: 10. Tahun: 2019. Halaman: 2561-2568. DOI: 10.36106/ijaer/0057849

"Using Big Data Analytics for Improved Tax Compliance" oleh A. Alm dan M. McKee (2018),

Alm, J., Bloomquist, K.M., & McKee, M. (2015). Tax compliance and compliance costs: A review of the literature. *National Tax Journal*, 68(3), 654-676.

Wang, Y., Liu, X., & Gu, J. (2021). Research on the compliance risk management capability maturity model for local tax bureaus in China. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 114.

Saha, S., & Datta, S. (2019). Maturity model for compliance risk management in tax administration. *Journal of Risk Research*, 22(6), 748-765.

Fiscalis Project Group. 2021. Compliance Risk Management Capability Maturity Model. A tool for assessing and improving the performance of Compliance Risk Management in tax administrations. Financial code: FPG089. [https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-01/Compliance%20Risk%20Management%20Capability%20Maturity%20Model\\_2021.pdf](https://taxation-customs.ec.europa.eu/system/files/2023-01/Compliance%20Risk%20Management%20Capability%20Maturity%20Model_2021.pdf)

- Russell, Barrie. 2010a. "Revenue Administration: Developing a Taxpayer Compliance Program." IMF Technical Notes and Manuals No. 10/17, International Monetary Fund, Washington, DC.  
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/tnm/2010/tnm1017.pdf>.
- Tia Diamendia & Milla S. Setyowati. Compliance Risk Management Implementation In Directorate General Of Taxation Republic Of Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*. Volume 13, No. 2, October 2021, Page. 89-96  
 Issn 2088-5091 (Print)  
 Issn 2597-6826 (Online)
- I Wayan Sukada. Implementasi Compliancer Risk Management (CRM) dalam Rangka Ekstensifikasi. *Simposium Nasional Keuangan Negara*. 2020; 876-1115.
- David Loshin, "Big Data Analytics: From Strategic Planning to Enterprise Integration with Tools, Techniques, NoSQL, and Graph" Morgan Kaufmann Publishers. 2013.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute.
- Kaisler, S., Armour, F., Espinosa, J. A., & Money, W. (2013). *Big Data: Issues and Challenges Moving Forward*. Proceedings of the 46th Hawaii International Conference on System Sciences, 995-1004. doi: 10.1109/HICSS.2013.65.
- Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of big data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263-286. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.08.001
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Pressman, R. S., & Maxim, B. R. (2015). *Software Engineering: A Practitioner's Approach*. McGraw Hill.
- Curtis, B., Hefley, W. E., & Miller, S. A. (2002). *The people capability maturity model (PCMM): Guidelines for improving the workforce*. Addison-Wesley Professional.
- Martin Görner, Ryan Gillard, and Valliappa Lakshmanan. *Practical Machine Learning for Computer Vision*. 2021 oleh O'Reilly Media.
- Bhatnagar, N., & Bhatnagar, N. (2017). A study on capability maturity model and tax compliance management. *Journal of Accounting and Taxation*, 9(2), 22-31.

Suharjito, D., & Wuryanti, W. (2019). Evaluating the maturity level of tax compliance management system in Indonesia tax authority using capability maturity model integration. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(4), 355-370.

Sari, A. P., & Hidayat, A. R. T. (2020). The Effect of Taxpayer Education, Taxpayer Awareness, Tax Service Quality on Tax Compliance. In 1st International Conference on Economics, Business, and Entrepreneurship for Sustainable Development (ICEBE) (pp. 445-452).

Prasetyo, B. A., & Sukoharsono, E. G. (2021). The Effect of Compliance Risk Management on Tax Compliance: Evidence from Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(6), 188-205.

Natsir, M., & Hidayah, N. (2021). Effect of Compliance Risk Management on Tax Compliance with Taxpayer Awareness as a Mediation Variable. *Journal of Accounting and Investment*, 22(1), 1-14.

Sudirman, I., Azis, A., Kurniawan, Y., & Prihartono, A. (2019). The effect of taxpayer awareness, tax penalties, and tax service quality on taxpayer compliance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 11(4), 130-139.

Nugroho, R. S., & Budiyanto, D. (2021). The Influence of Compliance Risk Management and Perceived Fairness on Tax Compliance in the Covid-19 Pandemic Era. *Journal of Accounting and Investment*, 22(1), 53-64.

Natsir, M., & Asmiyenti, T. (2020). The Effect of Compliance Risk Management on Tax Compliance through Taxpayer Awareness and Perceived Fairness. *Journal of Accounting and Investment*, 21(2), 210-221.