

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENENTUAN
INDIKATOR KINERJA UTAMA DI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA BOGOR**

Oleh

**Haikal Musara¹, Nafik Muiz Nur Rasyid², Syarifudin³, Kartika Melvina Belinda⁴, Tiolina
Evi Nausta Pardede⁵**

^{1,2,3,4,5}Prodi Magister Akuntansi, Perbanas Institute Jakarta

Email : ¹haikal.musara13@perbanas.id, ²nafik.muiz15@perbanas.id,
³syarifudin16@perbanas.id, ⁴kartika.melvina76@perbanas.id, ⁵tiolina@perbanas.id,

Abstrak

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen yang digunakan secara luas karena dinilai efektif dan mudah diterapkan untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi menjadi serangkaian tindakan terukur. Walaupun awalnya dikembangkan untuk organisasi berorientasi laba, metode BSC telah dimodifikasi untuk diterapkan pada instansi pemerintah seperti unit di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) beserta instansi di bawahnya. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Bogor, sebagai unit vertikal DJP, diwajibkan mengukur pencapaian tujuan strategis berdasarkan Indikator Kinerja Utama (IKU). Artikel ini bertujuan untuk menganalisis struktur IKU KPP Madya Bogor dan memetakannya ke dalam kerangka perspektif Balanced Scorecard yang telah dimodifikasi, sehingga dapat diketahui sejauh mana metode ini berfungsi sebagai basis penentuan Key Performance Indicator (KPI) organisasi. Analisis menunjukkan bahwa IKU KPP Madya Bogor terdistribusi secara seimbang ke dalam empat perspektif strategis, yang memastikan pengukuran kinerja tidak hanya terfokus pada hasil penerimaan (stakeholder) tetapi juga pada proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta kepatuhan pelanggan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Kinerja Organisasi, KPP Madya Bogor.*

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah instansi pemerintah yang memiliki tugas utama menghimpun penerimaan pajak negara guna mendukung pembiayaan pemerintah dan mengurangi ketergantungan terhadap pinjaman luar negeri.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Bogor adalah salah satu unit vertikal DJP yang menjalankan tugas pelayanan, edukasi, pengawasan, dan penegakan hukum Wajib Pajak di wilayah Kota Bogor, Kabupaten Bogor, dan Kota Depok. Kinerja KPP Madya Bogor disusun berdasarkan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang diturunkan dari Rencana Strategis (Renstra) DJP. IKU ini berfungsi sebagai ukuran kerja unit yang harus dipertanggungjawabkan dalam Laporan Kinerja (LAKIN).

Dalam konteks manajemen kinerja modern, *Balanced Scorecard (BSC)* adalah sistem manajemen yang ideal untuk mentransformasikan perencanaan strategis menjadi tindakan taktis yang terukur.

Artikel ini menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode yang mendasari penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) di KPP Madya Bogor. Studi yang dilakukan meliputi supervisi, wawancara, studi literatur dan *Focus Group Discussion (FGD)* dengan para pejabat di KPP Madya Bogor.

LANDASAN TEORI

Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah konsep yang memudahkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi mereka menjadi tindakan. BSC memberikan kerangka yang memungkinkan setiap orang mengukur

kinerja individu dan menyediakan data untuk keputusan perubahan strategis. BSC memiliki empat perspektif utama yang saling berhubungan: Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran.

Balanced Scorecard merupakan sebuah kerangka kerja yang dinamis dan perlu disesuaikan secara spesifik agar selaras dengan kebutuhan unik setiap organisasi. Kunci keberhasilannya terletak pada kemampuan untuk mengadaptasi konsep ini. *Balanced Scorecard* yang diimplementasikan dengan baik akan menjadi cerminan dari rencana strategis organisasi, membentuk landasan untuk perilaku kerja yang produktif, serta menjadi alat bagi setiap individu untuk mengevaluasi kinerjanya. Selain itu, sistem ini menyediakan data yang relevan untuk pengambilan keputusan yang cepat guna meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Seiring berjalannya waktu, penerapan *Balanced Scorecard* telah meluas melampaui lingkup awalnya sebagai alat manajemen untuk entitas komersial. Konsep ini telah terbukti relevan dan efektif ketika diadaptasi untuk berbagai jenis organisasi nirlaba. Kini, *Balanced Scorecard* telah banyak digunakan di sektor-sektor seperti lembaga pendidikan, organisasi yang berfokus pada kelestarian lingkungan, institusi kesehatan, industri skala kecil, manajemen penanggulangan bencana, hingga di berbagai lembaga pemerintahan.

Struktur dasar dari *Balanced Scorecard* ditopang oleh empat sudut pandang utama yang saling terhubung secara integral. Keempat perspektif ini adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan yang terakhir adalah perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Kombinasi dari keempat perspektif ini menghasilkan sebuah sistem yang komprehensif untuk menetapkan tujuan strategis, indikator kinerja, target yang terukur, dan program inisiatif yang saling mendukung satu sama lain.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan analisis isi terhadap dokumen Laporan Kinerja (LAKIN) KPP Madya Bogor. Fokus utama analisis adalah memetakan dan mengelompokkan Sasaran Strategis (SS) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) KPP Madya Bogor ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yang telah dimodifikasi.

Sasaran Strategis dan IKU yang tercantum dalam Penetapan Kinerja KPP Madya Bogor dianalisis untuk melihat bagaimana mereka mewakili keseimbangan pengukuran kinerja yang diamanatkan oleh kerangka BSC, yaitu mencakup hasil (eksternal) dan pendorong kinerja (internal).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Modifikasi Model

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk diterapkan di organisasi berorientasi laba, yaitu perusahaan. Mengingat KPP Madya Bogor adalah instansi pemerintah *non-profit*, penerapan BSC memerlukan modifikasi. Berdasarkan studi penerapan BSC di lingkungan DJP, modifikasi yang dilakukan meliputi:

1. Menghilangkan Perspektif Finansial sebagai perspektif terbatas karena instansi pemerintah tidak berorientasi laba,
2. Mengganti perspektif “Pelanggan” menjadi perspektif “Stakeholder” dan perspektif “Customer”,
3. Mengganti perspektif “Proses Bisnis Internal” menjadi perspektif “Pelaksanaan Tugas” (atau *Internal Process*), dan
4. Perspektif *Learning and Growth* atau Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tetap dipertahankan

Visi, Misi, Nilai-Nilai

Visi, misi, dan nilai-nilai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Bogor diturunkan dan mengacu pada visi, misi, dan nilai-nilai Direktorat Jenderal Pajak (DJP).
Visi

Visi KPP Madya Bogor mengacu pada visi Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2020-2024, yaitu: *"Menjadi Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa melalui Penyelenggaraan Administrasi yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: "Menjadi Pengelola Keuangan untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan"*.

Misi

Misi KPP Madya Bogor mengacu pada Misi Direktorat Jenderal Pajak, yang meliputi:

1. Merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia.
2. Meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandarisasi, edukasi dan pengawasan efektif, serta penegakan hukum yang adil.
3. Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi.

Secara kelembagaan, KPP Madya Bogor juga mempunyai misi internal yang bersifat mendukung pelaksanaan misi-misi lainnya, yaitu memberikan pelayanan optimal demi mencapai penerimaan negara.

Nilai-nilai

Nilai-nilai yang dianut oleh KPP Madya Bogor merupakan turunan dari nilai-nilai Kementerian Keuangan/Direktorat Jenderal Pajak, yang tercermin dalam misi organisasi, meliputi Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan.

Indikator Kinerja Utama, Inisiatif Strategis, dan Peta Strategis

KPP Madya Bogor mengidentifikasi 10 Sasaran Strategis yang diukur menggunakan 19 Key Performance Indicator atau Indikator Kinerja Utama (IKU). Sasaran Strategis ini juga diturunkan menjadi inisiatif strategis, yaitu program kerja non-rutin yang dibutuhkan untuk

mencapai sasaran tersebut. Berikut rincian dari sasaran strategis jika dikelompokkan berdasarkan metode *Balance Scorecard*.

I. Stakeholder Perspective (Perspektif Pemangku Kepentingan)

Perspektif ini menempatkan sasaran strategis terkait penerimaan negara sebagai hasil utama. Sasaran strategis yang ada adalah:

Tabel 1

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama (IKU)
Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal (SS 1)	1a-CP Persentase realisasi penerimaan pajak
	1b-CP Indeks realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto dan deviasi proyeksi perencanaan kas

IKU pada perspektif ini menunjukkan fokus KPP Madya Bogor pada hasil utama mereka, yaitu mengamankan penerimaan. Contoh inisiatif strategis yang mendukung IKU ini adalah melakukan pengawasan melalui pembentukan Tim Penggalan Potensi dan melakukan analisis mandiri laporan keuangan secara komprehensif.

II. Customer Perspective (Perspektif Pelanggan/Wajib Pajak)

Perspektif ini fokus pada peningkatan kepatuhan Wajib Pajak (WP), yang merupakan "pelanggan" utama KPP Madya Bogor. Kepatuhan dibagi menjadi kepatuhan tahun berjalan dan tahun sebelumnya.

Tabel 2

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama (IKU)
Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi (SS 2)	2b-CP Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh WP Badan dan Orang Pribadi

Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi (SS 3)	3a-CP Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengujian Kepatuhan Material (PKM)
---	--

IKU 2b-CP mengukur hasil dari pengawasan pelaporan, yang didukung oleh inisiatif strategis berupa komunikasi intensif dan kunjungan (*advisory visit*) kepada WP. Sementara IKU 3a-CP menunjukkan penggunaan kegiatan PKM untuk mengamankan kepatuhan dari tahun sebelumnya, dengan tindakan berupa tindak lanjut SP2DK dan *pairing* (bedah) WP dengan Supervisor Tim Pemeriksa Pajak.

III. Internal Process Perspective (Perspektif Proses Internal)

Perspektif ini setara dengan perspektif Pelaksanaan Tugas pada model modifikasi BSC DJP. Perspektif ini memiliki jumlah Sasaran Strategis dan IKU terbanyak, berfokus pada efektivitas pelaksanaan tugas inti Kantor Pelayanan Pajak, seperti edukasi, pelayanan, pengawasan, pengujian, dan penegakan hukum.

Tabel 3

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama (IKU)
Edukasi dan pelayanan yang efektif (SS 4)	4a-CP Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar
	4b-N Indeks Kepuasan Pelayanan dan Efektivitas Penyuluhan
Pengawasan pembayaran masa yang efektif (SS 5)	5a-CP Persentase pengawasan pembayaran masa WP Strategis
Pengujian Kepatuhan material yang efektif (SS 6)	6a-CP Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan WP Strategis

	6b-N Persentase pemanfaatan data selain tahun berjalan 6c-N Efektivitas pengelolaan Komite Kepatuhan Wajib Pajak KPP tepat waktu
Penegakan hukum yang efektif (SS 7)	7a-CP Tingkat efektivitas pemeriksaan dan penilaian 7b-CP Tingkat efektivitas penagihan 7c-N Tingkat efektivitas pemeriksaan dan penilaian
Data dan informasi yang berkualitas (SS 8)	8a-CP Persentase penyelesaian Laporan Pengamatan dan Produksi Alat Keterangan

IKU pada perspektif ini berfokus pada pendorong hasil. Misalnya, IKU 4a-CP, yang mengukur perubahan perilaku akibat penyuluhan aktif (*one on one*), menunjukkan bahwa proses edukasi harus efektif sebelum dapat menghasilkan kepatuhan yang tinggi (Perspektif *Customer*) dan penerimaan yang optimal (Perspektif *Stakeholder*).

Adapun IKU 5a-CP, inisiatif strategis yang dilakukan antara lain melakukan pengawasan pembayaran rutin maupun menerbitkan surat teguran atas pelaporan SPT Masa.

Untuk IKU 6a-CP, IKU 6b-N dan IKU 6c-N, inisiatif strategis yang dilakukan antara lain melakukan inventarisir pemanfaatan data selain tahun berjalan untuk dilakukan penelitian, penerbitan SP2DK atas data selain tahun berjalan dengan analisa komprehensif dan melakukan klarifikasi data selain tahun berjalan kepada wajib pajak untuk dilakukan penyeteroran atau pembetulan SPT.

IV. Learning & Growth Perspective (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Perspektif ini, yang setara dengan Perspektif Sumber Daya Internal pada modifikasi BSC DJP, berfokus pada kapabilitas internal yang menunjang pelaksanaan tugas, yaitu organisasi, SDM, integritas, dan pengelolaan anggaran.

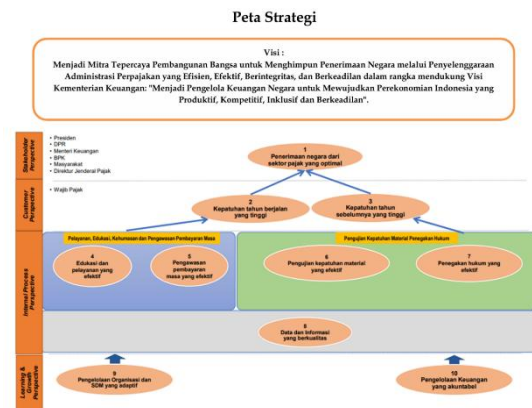
Tabel 4

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama (IKU)
Pengelolaan Organisasi dan SDM yang adaptif (SS 9)	9a-N Tingkat kualitas kompetensi dan pelaksanaan kegiatan kebintalan SDM
	9b-N Indeks Penilaian Integritas Unit
	9c-N Indeks efektivitas implementasi manajemen kinerja dan manajemen risiko
Pengelolaan keuangan yang akuntabel (SS 10)	10a-CP Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran

IKU ini mengukur fondasi internal organisasi. Contohnya, IKU 9b-N yang mengukur integritas unit berdasarkan persepsi pegawai dan pengguna layanan, merupakan faktor pendukung penting agar misi DJP (administrasi yang berintegritas dan profesional) dapat tercapai. Peningkatan kualitas SDM (9a-N) melalui *In House Training* dan *e-learning* juga merupakan rencana aksi berkelanjutan KPP Madya Bogor.

Peta Strategis

Peta strategis KPP Madya Bogor berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yang dimodifikasi dapat dilihat pada Gambar 1. Peta strategis tersebut berisi sasaran-sasaran strategis yang saling berhubungan. Setiap sasaran strategis memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) yang menjadi tolak ukur keberhasilannya.



Gambar 1. Petra Strategi KPP Madya Bogor

Analisis

Berdasarkan hasil pemetaan Sasaran Strategis (SS), Indikator Kinerja Utama (IKU), dan Inisiatif Strategis KPP Madya Bogor Tahun 2024 ke dalam kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) yang telah dimodifikasi, dapat dianalisis beberapa hal sebagai berikut:

Visi, Misi, dan Arah Strategis

Visi KPP Madya Bogor mengacu pada visi Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Sementara itu, misi internal KPP Madya Bogor adalah memberikan pelayanan optimal demi mencapai penerimaan negara. Penetapan visi dan misi ini secara tegas menegaskan identitas KPP Madya Bogor sebagai bagian dari DJP yang bergerak secara sinergi dalam mengamankan penerimaan negara.

Sasaran Strategis (SS) dan Keseimbangan

KPP Madya Bogor telah mengidentifikasi 10 Sasaran Strategis yang merupakan target yang harus dicapai organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Sasaran-sasaran ini terdistribusi dalam empat perspektif BSC (*Stakeholder, Customer, Internal Process, Learning & Growth*), menunjukkan adanya keseimbangan pengukuran kinerja yang melampaui fokus tunggal pada penerimaan (finansial).

Peta Strategi dan Hubungan Kausalitas

Peta strategi menunjukkan pengelompokan IKU ke dalam empat

perspektif yang merefleksikan hubungan kausalitas BSC. Misalnya, untuk memastikan sasaran strategis di Perspektif *Stakeholder* (Penerimaan negara yang optimal) tercapai, KPP Madya Bogor harus memastikan tercapainya sasaran strategis pada perspektif yang lebih bawah, seperti efektivitas proses inti (Perspektif *Internal Process*), misalnya Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar atas kegiatan edukasi.

Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai Tolak Ukur

KPP Madya Bogor menggunakan 19 IKU untuk mengukur ketercapaian 10 Sasaran Strategis. Setiap IKU berfungsi sebagai indikator pencapaian Sasaran Strategis. IKU-IKU tersebut mencakup seluruh aspek tugas KPP, dari penagihan (misalnya: Tingkat efektivitas penagihan, 7b-CP), kepatuhan (misalnya: Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh WP Badan dan Orang Pribadi, 2b-CP), hingga kualitas SDM (misalnya: Indeks Penilaian Integritas Unit, 9b-N).

Inisiatif Strategis sebagai Program Non-Rutin Untuk memastikan semua target Sasaran Strategis tercapai, KPP Madya Bogor menetapkan sejumlah inisiatif strategis yang dapat dipandang sebagai program non-rutin atau program terobosan untuk mengubah kondisi. Contohnya adalah Melakukan pengawasan melalui pembentukan Tim Penggalan Potensi untuk mendukung realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM). Inisiatif ini diturunkan langsung dari sasaran strategis.

PENUTUP

Kesimpulan

Penerapan *Key Performance Indicator (KPI)* pada KPP Madya Bogor melalui struktur Indikator Kinerja Utama (IKU) sepenuhnya didasarkan pada kerangka *Balanced Scorecard* yang telah dimodifikasi agar sesuai dengan karakteristik instansi pemerintah.

Kesimpulan terkait Penentuan IKU Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard*:

1. Transformasi Strategi

Metode BSC memungkinkan KPP Madya Bogor untuk menerjemahkan Rencana Strategis (Renstra) DJP menjadi 19 IKU yang terukur di seluruh tingkatan operasional. IKU ini berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan Sasaran Strategis.

2. Keseimbangan Perspektif

Penentuan IKU KPP Madya Bogor memastikan pengukuran kinerja yang seimbang, tidak hanya fokus pada hasil akhir (Perspektif *Stakeholder* — Penerimaan Pajak) tetapi juga pada pendorong kinerja, seperti efektivitas proses operasional (Perspektif *Internal Process*), kepatuhan eksternal (Perspektif *Customer*), dan kapabilitas internal (Perspektif *Learning & Growth*).

3. Fokus pada Drivers

Dengan adanya IKU yang mengukur inisiatif strategis dan proses inti (misalnya: Persentase perubahan perilaku lapor dan bayar), BSC memastikan bahwa organisasi memiliki program non-rutin untuk mengubah kondisi internal dalam rangka mencapai target.

4. Adopsi Modifikasi

Struktur IKU KPP Madya Bogor berhasil mengadopsi modifikasi BSC yang dibutuhkan oleh instansi pemerintah, yaitu dengan memprioritaskan Perspektif *Stakeholder* (penerimaan negara) di atas Perspektif *Customer*, dan menggunakan perspektif *Internal Process* serta *Learning & Growth* untuk mengukur kapabilitas internal. Penerapan ini memperkuat KPP Madya Bogor dengan adanya sasaran strategis, IKU, dan inisiatif strategis yang terintegrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Castleman, K. R., 2004, *Digital Image Processing*, Vol. 1, Ed.2, Prentice Hall, New Jersey.

-
- [1] Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press.
- [2] Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 1992, *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review.
- [3] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 2001 *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management*, Accounting Horizons, Part I, hal. 87-105.
- [4] Kaplan, R. S. and D. P. Norton, 2001, *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management*”, Accounting Horizons, Part II, hal 147-161
- [5] Kementerian Keuangan RI Direktorat Jenderal Pajak. Laporan Kinerja (LAKIN) Tahun 2024 Kantor Pelayanan Pajak Madya Bogor.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN