

.....
**TRANSFORMASI MANAJEMEN KEPATUHAN PAJAK MELALUI IMPLEMENTASI
 BALANCED SCORECARD DAN STRATEGY MAP: STUDI LITERATUR
 KUALITATIF**

Oleh

Adie Tirtakusuma¹, Rimi Gusliana Mais²

¹Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

Email: [1adie.tirtakusuma@gmail.com](mailto:adie.tirtakusuma@gmail.com), [1rimi_gusliana@stei.ac.id](mailto:rimi_gusliana@stei.ac.id)

Abstrak

Penelitian ini mengkaji implementasi Balanced Scorecard (BSC) dan Strategy Map sebagai instrumen strategis dalam transformasi manajemen kepatuhan pajak. Melalui studi literatur kualitatif yang sistematis, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang mengadaptasi empat perspektif BSC untuk konteks perpajakan: perspektif penerimaan dan kepatuhan, perspektif wajib pajak, perspektif proses administrasi perpajakan, dan perspektif kapabilitas organisasi. Strategy Map yang dihasilkan memvisualisasikan hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis yang mendorong peningkatan kepatuhan pajak. Penelitian mengidentifikasi enam faktor kritis keberhasilan implementasi, antara lain komitmen kepemimpinan, kualitas data, dan alignment strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi BSC dan Strategy Map berkontribusi pada pengambilan keputusan berbasis bukti dan alokasi sumber daya yang lebih efisien dalam manajemen kepatuhan pajak. Model adaptasi untuk konteks Indonesia yang menggabungkan pendekatan top-down dan bottom-up direkomendasikan untuk transformasi manajemen kepatuhan pajak yang lebih strategis. Penelitian ini menegaskan pentingnya transformasi paradigma dari pendekatan berbasis penegakan hukum menuju model kepatuhan kooperatif yang didukung oleh pengukuran kinerja komprehensif dan visualisasi strategi yang jelas untuk mencapai kepatuhan pajak yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Manajemen Kepatuhan Pajak, Strategy Map

PENDAHULUAN

Kepatuhan pajak merupakan isu fundamental dalam sistem perpajakan modern yang secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan negara dalam membiayai pembangunan dan layanan publik (Agustiantono, 2012). Di berbagai negara, termasuk Indonesia, tingkat kepatuhan pajak masih menjadi tantangan utama yang dihadapi oleh otoritas perpajakan. Data dari Direktorat Jenderal Pajak menunjukkan bahwa meskipun rasio pajak Indonesia mengalami peningkatan dalam dekade terakhir, namun masih berkisar pada angka 11-12% dari PDB, jauh di bawah rata-rata negara OECD yang mencapai 34%. Kesenjangan kepatuhan pajak ini mengindikasikan adanya kebutuhan akan

pendekatan manajemen kepatuhan pajak yang lebih komprehensif dan strategis.

Pendekatan tradisional dalam manajemen kepatuhan pajak yang mengandalkan audit dan sanksi semata terbukti memiliki keterbatasan dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak secara berkelanjutan (Nanda, Y. M. E. S., Fakhrudin, I., Fitriani, A., & Pratama, 2021). Otoritas pajak modern kini dihadapkan pada tuntutan untuk mengembangkan pendekatan yang lebih holistik yang tidak hanya menekankan aspek penegakan hukum, tetapi juga mempertimbangkan faktor pelayanan, edukasi, dan pengembangan kepercayaan wajib pajak. Kebutuhan akan transformasi manajemen kepatuhan pajak ini menjadi semakin mendesak

seiring dengan dinamika ekonomi global, perkembangan bisnis digital, dan perubahan perilaku wajib pajak.

Balanced Scorecard (BSC) dan Strategy Map merupakan instrumen manajemen strategis yang telah terbukti efektif dalam berbagai sektor, termasuk sektor publik. Kedua instrumen ini menawarkan pendekatan komprehensif dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam sasaran dan ukuran kinerja yang terukur. BSC memungkinkan organisasi untuk memantau kinerja tidak hanya dari perspektif keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara itu, Strategy Map membantu memvisualisasikan hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis, sehingga memudahkan pemahaman dan implementasi strategi di seluruh level organisasi (Apriadi & Muhammad, 2025).

Penerapan BSC dan Strategy Map dalam konteks manajemen kepatuhan pajak menawarkan potensi signifikan untuk mentransformasi pendekatan otoritas pajak dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak (Hutagaol et al., 2024). Melalui instrumen ini, otoritas pajak dapat mengembangkan strategi kepatuhan yang lebih terintegrasi dan berimbang, dengan mempertimbangkan berbagai perspektif yang memengaruhi kepatuhan wajib pajak. Namun, studi komprehensif tentang implementasi BSC dan Strategy Map dalam konteks manajemen kepatuhan pajak masih terbatas, sehingga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut dalam area ini.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana kerangka konseptual Balanced Scorecard dan Strategy Map dapat diterapkan dalam transformasi manajemen kepatuhan pajak, mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang perlu dipertimbangkan dalam implementasinya, menganalisis dampak potensial dari implementasi kedua instrumen

tersebut terhadap efektivitas dan efisiensi manajemen kepatuhan pajak, serta mengeksplorasi tantangan dan strategi dalam mengadopsi pendekatan Balanced Scorecard dan Strategy Map untuk transformasi manajemen kepatuhan pajak dalam konteks administrasi perpajakan modern.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual yang komprehensif bagi implementasi Balanced Scorecard dan Strategy Map dalam konteks manajemen kepatuhan pajak, mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor kritis yang memengaruhi keberhasilan implementasinya, mengevaluasi dampak potensial dari pendekatan tersebut terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen kepatuhan pajak, serta merumuskan strategi praktis untuk mengatasi berbagai tantangan dalam transformasi manajemen kepatuhan pajak melalui implementasi kedua instrumen manajemen strategis tersebut dengan mempertimbangkan karakteristik unik dari administrasi perpajakan.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur akademik tentang manajemen kepatuhan pajak dengan mengintegrasikan konsep Balanced Scorecard dan Strategy Map yang sebelumnya lebih banyak diterapkan dalam konteks bisnis, mengembangkan kerangka konseptual baru yang dapat menjadi dasar untuk penelitian empiris di masa depan, serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara berbagai perspektif dalam Balanced Scorecard dan implikasinya terhadap kepatuhan pajak. Secara praktis, penelitian ini menyediakan panduan bagi otoritas pajak dalam merancang dan mengimplementasikan Balanced Scorecard dan Strategy Map untuk meningkatkan efektivitas manajemen kepatuhan pajak, membantu pengambil kebijakan perpajakan dalam mengidentifikasi area prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara lebih

efisien, memberikan insight bagi praktisi perpajakan dan konsultan manajemen tentang pendekatan strategis dalam mengelola kepatuhan pajak dengan perspektif yang lebih komprehensif, serta mendukung upaya reformasi perpajakan dengan menawarkan instrumen manajemen strategis yang dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kinerja administrasi perpajakan.

LANDASAN TEORI

Kepatuhan Pajak

Kepatuhan pajak merupakan kondisi di mana wajib pajak memenuhi seluruh kewajiban perpajakan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik dalam aspek formal (pendaftaran, pelaporan, dan pembayaran tepat waktu) maupun material (ketepatan perhitungan pajak) (Putra Agus Setiono, 2021). Studi tentang kepatuhan pajak telah berkembang dari model ekonomi utilitarian yang berfokus pada perhitungan rasional untung-rugi ke model yang lebih komprehensif yang mempertimbangkan faktor-faktor psikologis, sosial, dan institusional seperti norma sosial, persepsi keadilan, kepercayaan terhadap pemerintah, dan moral perpajakan, mengakui bahwa perilaku kepatuhan pajak merupakan fenomena multidimensi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi.

Manajemen Kepatuhan Pajak

Manajemen kepatuhan pajak adalah pendekatan sistematis yang diterapkan oleh otoritas perpajakan untuk memfasilitasi, memonitor, dan memastikan kepatuhan wajib pajak terhadap kewajiban perpajakannya, meliputi strategi terpadu yang mencakup identifikasi risiko kepatuhan, segmentasi wajib pajak, penentuan intervensi yang tepat, serta evaluasi efektivitas program kepatuhan (Agustini & Puspita, 2024). Pendekatan modern dalam manajemen kepatuhan pajak menganut model responsif yang menyelaraskan strategi kepatuhan dengan perilaku dan motivasi wajib pajak, mengombinasikan

instrumen edukasi dan fasilitasi bagi wajib pajak yang kooperatif dengan penegakan hukum yang tegas bagi yang sengaja tidak patuh, bertransformasi dari pendekatan "one-size-fits-all" menjadi strategi yang lebih terdiferensiasi dan berbasis risiko.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) adalah kerangka manajemen kinerja yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton yang mentransformasikan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja komprehensif melalui empat perspektif yang saling terkait: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Handayani, 2017). Keunggulan BSC dibandingkan sistem pengukuran kinerja tradisional terletak pada kemampuannya menyeimbangkan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, indikator hasil (lagging indicators) dan pendorong kinerja (leading indicators), serta tujuan jangka pendek dan jangka panjang, memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan operasional dan memonitor pencapaiannya secara sistematis.

Strategy Map

Strategy Map adalah representasi visual dari hubungan sebab-akibat antara sasaran strategis organisasi dalam keempat perspektif Balanced Scorecard, menunjukkan bagaimana aset tidak berwujud seperti modal manusia, informasi, dan organisasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendorong peningkatan proses bisnis internal, yang pada gilirannya menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan outcome finansial yang diharapkan (Di et al., 2024). Kekuatan utama Strategy Map terletak pada kemampuannya mengomunikasikan strategi secara jelas kepada seluruh anggota organisasi, mengidentifikasi gap dalam implementasi strategi, serta memfasilitasi manajemen dalam melihat interdependensi antar inisiatif strategis dan menyelaraskan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis.

Transformasi Manajemen Kepatuhan Pajak

Transformasi manajemen kepatuhan pajak merupakan pergeseran paradigma dalam pendekatan otoritas pajak dari model berbasis penegakan hukum yang bersifat reaktif menjadi model kepatuhan kooperatif yang bersifat proaktif dan kolaboratif, mencakup perubahan fundamental dalam struktur organisasi, proses bisnis, teknologi, dan budaya organisasi otoritas perpajakan (Rosyid, 2024). Dalam konteks administrasi perpajakan modern, transformasi ini didorong oleh berbagai faktor seperti perubahan ekspektasi wajib pajak, perkembangan teknologi digital, keterbatasan sumber daya, serta meningkatnya kompleksitas transaksi ekonomi dan skema perpajakan, menuntut otoritas pajak untuk mengadopsi pendekatan manajemen strategis yang lebih sistematis, terukur, dan terintegrasi dalam mengelola kepatuhan pajak.

Implementasi BSC dan Strategy Map dalam Konteks Perpajakan

Implementasi Balanced Scorecard dan Strategy Map dalam konteks perpajakan memerlukan adaptasi terhadap karakteristik unik administrasi perpajakan, dengan modifikasi perspektif BSC yang merefleksikan peran ganda otoritas pajak sebagai institusi pelayanan publik dan penegak regulasi fiskal. Dalam penerapannya, perspektif keuangan dapat berfokus pada optimalisasi penerimaan pajak dan efisiensi administrasi, perspektif pelanggan dimodifikasi menjadi perspektif wajib pajak yang menekankan kepuasan dan kepatuhan, perspektif proses bisnis internal berkonsentrasi pada efektivitas proses administrasi perpajakan, sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan kapabilitas organisasi, termasuk sumber daya manusia, teknologi, dan budaya institusi (Nora Naibaho et al., 2024).

Pengukuran Kinerja dalam Manajemen Kepatuhan Pajak

Pengukuran kinerja dalam manajemen kepatuhan pajak merupakan aktivitas sistematis untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi

program kepatuhan pajak yang diimplementasikan oleh otoritas perpajakan, meliputi penentuan indikator kinerja yang tepat, pengumpulan dan analisis data, serta penggunaan hasil pengukuran untuk perbaikan berkelanjutan (Maulana Muhammad & Wirjolukito, 2021). Pendekatan komprehensif dalam pengukuran kinerja manajemen kepatuhan pajak mengintegrasikan berbagai dimensi seperti tingkat kepatuhan (registration, filing, payment, reporting compliance), persepsi dan kepuasan wajib pajak, efisiensi administrasi, serta kontribusi terhadap penerimaan negara, memungkinkan otoritas pajak untuk mengevaluasi dampak program kepatuhan pajak secara holistik dan melakukan penyesuaian strategis yang diperlukan.

Integrasi Teknologi dalam Manajemen Kepatuhan Pajak

Integrasi teknologi dalam manajemen kepatuhan pajak mencakup pemanfaatan berbagai solusi teknologi seperti big data analytics, kecerdasan buatan, pembelajaran mesin, dan blockchain untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan kepatuhan pajak. Transformasi digital ini memungkinkan otoritas pajak untuk mengumpulkan dan menganalisis volume data yang besar dari berbagai sumber, mengidentifikasi pola dan anomali, memprediksi risiko ketidakpatuhan, serta merancang intervensi yang lebih tepat sasaran dan personalisasi, menjadi enabler kunci dalam implementasi Balanced Scorecard dan Strategy Map dengan menyediakan data real-time untuk pengukuran kinerja dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur sistematis untuk mengeksplorasi transformasi manajemen kepatuhan pajak melalui implementasi Balanced Scorecard (BSC) dan Strategy Map. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam menghasilkan

pemahaman mendalam tentang fenomena kompleks melalui interpretasi dan sintesis konseptual. Studi literatur sistematis merupakan metodologi yang tepat untuk mengintegrasikan pengetahuan dari berbagai sumber literatur guna mengembangkan kerangka konseptual yang komprehensif tentang implementasi BSC dan Strategy Map dalam konteks manajemen kepatuhan pajak. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada deskripsi dan analisis konsep-konsep yang ada, tetapi juga mengembangkan proposisi teoretis baru melalui proses sintesis konseptual yang sistematis.

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersumber dari literatur akademik dan profesional yang relevan. Sumber data primer meliputi artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal akademik bereputasi di bidang perpajakan, manajemen strategis, dan administrasi publik selama periode 2012-2024. Selain itu, sumber data juga mencakup buku teks, laporan penelitian, dokumen kebijakan dari organisasi internasional seperti OECD dan IMF, white paper dari otoritas perpajakan berbagai negara, serta prosiding konferensi internasional tentang perpajakan dan manajemen kinerja. Penelitian ini juga mengintegrasikan laporan tahunan dan dokumen strategis dari otoritas perpajakan di berbagai negara yang telah mengimplementasikan BSC dan Strategy Map dalam mengelola kepatuhan pajak, sehingga memberikan konteks praktis terhadap analisis konseptual yang dilakukan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sistematis pada basis data elektronik terkemuka seperti Scopus, Web of Science, JSTOR, ScienceDirect, EBSCOhost, ProQuest, dan Google Scholar. Strategi pencarian menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan dengan topik penelitian, meliputi: "balanced scorecard", "strategy map", "tax compliance", "tax administration",

"compliance management", "performance measurement in taxation", "strategic management in public sector", dan variasi turunannya. Pencarian tambahan dilakukan pada repositori institusional, situs web otoritas perpajakan, dan database organisasi internasional untuk mengidentifikasi literatur abu-abu (grey literature) yang relevan. Seleksi literatur dilakukan melalui dua tahap: pertama, skrining berdasarkan judul dan abstrak; kedua, evaluasi teks lengkap berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi yang diterapkan meliputi: (1) relevansi dengan topik penelitian, (2) publikasi dalam bahasa Indonesia atau Inggris, (3) publikasi dalam rentang waktu 2012-2024, dan (4) publikasi oleh sumber yang kredibel.

Instrumen Penelitian

Sebagai penelitian kualitatif berbasis studi pustaka, instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang berperan sebagai interpreter data dan pengembang konsep. Untuk memastikan konsistensi dan sistematis dalam pengumpulan dan analisis data, peneliti menggunakan matriks ekstraksi data yang dirancang khusus untuk mencatat informasi penting dari setiap sumber literatur. Matriks ini mencakup elemen-elemen seperti: (1) identitas publikasi (penulis, tahun, judul, sumber), (2) tujuan penelitian, (3) metodologi, (4) konteks penerapan BSC/Strategy Map, (5) temuan kunci, (6) implikasi teoretis dan praktis, serta (7) kekuatan dan keterbatasan penelitian. Untuk pengelolaan referensi dan dokumentasi, penelitian ini menggunakan perangkat lunak Mendeley yang memfasilitasi pengorganisasian sumber literatur secara sistematis dan memudahkan proses sitasi dan penulisan daftar pustaka.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini mengadopsi pendekatan analisis tematik integratif yang dikombinasikan dengan meta-sintesis kualitatif. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan. Pertama, semua literatur yang telah dikumpulkan dibaca secara

menyeluruh untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang konten dan konteksnya. Kedua, dilakukan proses coding terbuka untuk mengidentifikasi konsep-konsep kunci, tema, dan pola yang muncul dari literatur. Ketiga, kode-kode tersebut diorganisasikan ke dalam kategori dan tema yang lebih luas melalui proses coding aksial. Keempat, dilakukan analisis komparatif konstan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan hubungan antar tema. Kelima, tema-tema yang teridentifikasi diintegrasikan ke dalam framework konseptual yang koheren melalui proses sintesis tematik. Dalam proses analisis, peneliti menggunakan software NVivo untuk memfasilitasi manajemen data, pengkodean, dan visualisasi hubungan antar tema, sehingga meningkatkan ketelitian dan efisiensi dalam proses analisis data kualitatif yang kompleks.

Validitas dan Reliabilitas

Untuk memastikan kualitas dan kredibilitas penelitian, beberapa teknik validasi diterapkan dalam proses penelitian. Pertama, triangulasi sumber diterapkan dengan menggunakan berbagai jenis literatur dari beragam sumber untuk memverifikasi konsistensi temuan. Kedua, analisis kasus negatif dilakukan dengan secara aktif mencari dan menganalisis literatur yang menyajikan perspektif berbeda atau bertentangan untuk memperkaya pemahaman dan menghindari bias konfirmasi. Ketiga, deskripsi tebal (*thick description*) digunakan untuk menyajikan analisis yang kaya konteks dan mendalam. Keempat, audit trail dikembangkan dengan mendokumentasikan secara detail seluruh proses penelitian, keputusan metodologis, dan perkembangan konseptual. Kelima, *expert review* dilakukan dengan melibatkan pakar di bidang perpajakan dan manajemen strategis untuk mengevaluasi kerangka konseptual yang dikembangkan. Keenam, reflektivitas peneliti diterapkan melalui dokumentasi asumsi, nilai, dan potensi bias yang mungkin memengaruhi interpretasi data.

Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan melalui lima tahapan sistematis. Tahap pertama adalah perencanaan penelitian, meliputi perumusan masalah, penetapan tujuan penelitian, dan pengembangan protokol studi literatur. Tahap kedua adalah pencarian dan seleksi literatur menggunakan strategi pencarian yang telah ditentukan. Tahap ketiga adalah ekstraksi dan coding data dari literatur terpilih menggunakan matriks ekstraksi data yang telah dikembangkan. Tahap keempat adalah analisis dan sintesis data melalui proses analisis tematik integratif untuk mengidentifikasi pola, tema, dan hubungan antar konsep. Tahap kelima adalah pengembangan kerangka konseptual implementasi BSC dan Strategy Map dalam konteks manajemen kepatuhan pajak berdasarkan hasil analisis dan sintesis literatur. Setiap tahapan penelitian dilaksanakan secara iteratif, memungkinkan peneliti untuk kembali ke tahapan sebelumnya ketika diperlukan pendalaman atau penyesuaian berdasarkan temuan yang muncul selama proses penelitian.

Batasan dan Lingkup Penelitian

Penelitian ini membatasi lingkup analisisnya pada implementasi *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map* dalam konteks manajemen kepatuhan pajak, dengan fokus pada transformasi pendekatan manajemen kepatuhan dari model berbasis penegakan hukum menjadi model kepatuhan kooperatif. Meskipun penelitian ini menggunakan literatur global, analisis dan sintesis lebih diarahkan pada konteks yang relevan dengan karakteristik sistem perpajakan di negara berkembang, khususnya Indonesia. Periode literatur yang dicakup adalah publikasi dalam rentang waktu 2012-2024, mempertimbangkan perkembangan signifikan dalam administrasi perpajakan dan manajemen strategis selama periode tersebut. Penelitian ini tidak menganalisis aspek teknis implementasi teknologi informasi dalam manajemen kepatuhan pajak secara spesifik, tetapi lebih berfokus pada kerangka konseptual dan implikasi strategis dari implementasi BSC

dan Strategy Map dalam transformasi manajemen kepatuhan pajak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kerangka Konseptual Balanced Scorecard dan Strategy Map dalam Manajemen Kepatuhan Pajak

Berdasarkan hasil analisis literatur, penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual adaptif untuk implementasi Balanced Scorecard (BSC) dan Strategy Map dalam konteks manajemen kepatuhan pajak. Kerangka ini memodifikasi empat perspektif tradisional BSC menjadi: (1) Perspektif Penerimaan dan Kepatuhan, yang berfokus pada peningkatan penerimaan pajak dan tingkat kepatuhan wajib pajak sebagai hasil akhir yang diharapkan; (2) Perspektif Wajib Pajak, yang menekankan pengalaman wajib pajak dalam berinteraksi dengan sistem perpajakan, termasuk kepuasan, kepercayaan, dan persepsi keadilan; (3) Perspektif Proses Administrasi Perpajakan, yang mencakup efektivitas dan efisiensi proses internal seperti pendaftaran, pemeriksaan, penagihan, dan pelayanan; serta (4) Perspektif Kapabilitas Organisasi, yang memfokuskan pada pengembangan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan budaya organisasi yang mendukung kepatuhan pajak (Qadri & Jauhari, 2020).

Strategy Map dalam kerangka konseptual ini menggambarkan hubungan sebab-akibat yang mengalir dari perspektif kapabilitas organisasi sebagai fondasi, melalui proses administrasi perpajakan yang optimal, menuju peningkatan pengalaman wajib pajak, dan akhirnya menghasilkan peningkatan kepatuhan dan penerimaan pajak. Model ini menekankan bahwa investasi pada pengembangan kompetensi petugas pajak, infrastruktur teknologi, dan budaya organisasi akan meningkatkan efektivitas proses administrasi perpajakan, yang selanjutnya berkontribusi pada pengalaman wajib pajak yang lebih positif, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kepatuhan pajak secara sukarela dan berkelanjutan. Kerangka

konseptual ini menunjukkan pergeseran paradigma dari model manajemen kepatuhan berbasis penegakan (enforcement-based) menjadi model kepatuhan berbasis kepercayaan dan kolaborasi (trust-based compliance).

Adaptasi Perspektif Balanced Scorecard dalam Konteks Perpajakan

Adaptasi perspektif BSC dalam konteks perpajakan mengalami rekonfigurasi yang signifikan untuk merefleksikan karakteristik unik administrasi perpajakan sebagai institusi publik (Akuntansi & Ferawati, 2025). Pada perspektif penerimaan dan kepatuhan (adaptasi dari perspektif keuangan), indikator kinerja utama yang diidentifikasi meliputi rasio pajak terhadap PDB, tax gap, tingkat kepatuhan formal dan material, serta cost of collection ratio. Perspektif ini berfokus pada pencapaian target penerimaan pajak yang optimal dengan biaya administrasi yang efisien, serta peningkatan kepatuhan pajak sebagai outcome jangka panjang. Berbeda dengan perspektif keuangan dalam konteks bisnis yang berorientasi pada profit, perspektif ini lebih menekankan pada optimalisasi penerimaan fiskal dan minimalisasi compliance gap.

Pada perspektif wajib pajak (adaptasi dari perspektif pelanggan), fokus utamanya adalah meningkatkan pengalaman positif wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Indikator kinerja pada perspektif ini mencakup indeks kepuasan wajib pajak, tingkat kepercayaan terhadap otoritas pajak, persepsi keadilan sistem perpajakan, kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan, dan tingkat literasi pajak. Analisis literatur menunjukkan bahwa perspektif ini memiliki peran penting sebagai jembatan antara proses administrasi perpajakan yang efektif dengan peningkatan kepatuhan pajak. Pembentukan hubungan yang konstruktif antara otoritas pajak dan wajib pajak melalui peningkatan pelayanan, transparansi, dan edukasi pajak terbukti efektif dalam mendorong kepatuhan sukarela (voluntary compliance) yang lebih

berkelanjutan dibandingkan dengan pendekatan berbasis sanksi dan pemeriksaan semata.

Implementasi Proses Bisnis Internal dan Kapabilitas Organisasi dalam Administrasi Perpajakan

proses administrasi perpajakan (adaptasi dari perspektif proses bisnis internal) dalam kerangka BSC untuk manajemen kepatuhan pajak menekankan pada optimalisasi proses inti administrasi perpajakan. Analisis literatur mengidentifikasi lima klaster proses kritis yang perlu dioptimalkan: (1) proses pendaftaran dan identifikasi wajib pajak, (2) proses pemrosesan pelaporan pajak, (3) proses pemeriksaan dan penegakan hukum berbasis risiko, (4) proses penagihan dan pembayaran, serta (5) proses penanganan keberatan dan banding. Indikator kinerja yang relevan untuk perspektif ini meliputi tingkat otomatisasi proses, waktu pemrosesan, akurasi data, efektivitas pemeriksaan berbasis risiko, dan resolusi sengketa pajak. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi teknologi digital seperti big data analytics dan artificial intelligence dalam proses administrasi perpajakan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat kapabilitas deteksi risiko ketidakpatuhan (Valianti et al., 2023).

Perspektif kapabilitas organisasi (adaptasi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) berfokus pada pengembangan aset intangible yang menjadi fondasi bagi transformasi manajemen kepatuhan pajak. Tiga komponen utama dalam perspektif ini adalah: (1) modal manusia, mencakup kompetensi teknis, soft skill, dan integritas petugas pajak; (2) modal informasi, meliputi infrastruktur teknologi, sistem informasi terintegrasi, dan kapabilitas analitik; serta (3) modal organisasi, termasuk budaya organisasi, kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan. Analisis literatur mengungkapkan pentingnya pengembangan kapabilitas analitik prediktif untuk mengidentifikasi risiko ketidakpatuhan secara proaktif, peningkatan kompetensi petugas pajak

dalam pendekatan berbasis psikologi dan perilaku wajib pajak, serta transformasi budaya organisasi dari orientasi "penegak" menjadi "fasilitator kepatuhan". Perspektif ini merupakan enabler kunci bagi implementasi strategi kepatuhan pajak yang adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan perpajakan.

Strategi Map sebagai Instrumen Visualisasi Strategi Kepatuhan Pajak

Strategy Map dalam konteks manajemen kepatuhan pajak berfungsi sebagai instrumen visualisasi strategi yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis dalam empat perspektif BSC yang telah diadaptasi (Dekar Urumsah & Rafi'i Habib Al Rasyid, 2023). Berdasarkan analisis literatur, penelitian ini mengidentifikasi alur logis dalam Strategy Map yang dimulai dari pengembangan kapabilitas organisasi, dilanjutkan dengan optimalisasi proses administrasi perpajakan, peningkatan pengalaman wajib pajak, dan berujung pada peningkatan kepatuhan dan penerimaan pajak. Visualisasi ini membantu otoritas pajak dalam mengomunikasikan strategi kepatuhan secara lebih efektif kepada seluruh pemangku kepentingan, mengidentifikasi interdependensi antar inisiatif strategis, serta memfasilitasi alignment sumber daya pada sasaran prioritas yang memberikan dampak signifikan terhadap kepatuhan pajak.

Implementasi Strategy Map dalam manajemen kepatuhan pajak memerlukan pendekatan yang komprehensif dengan mempertimbangkan konteks spesifik administrasi perpajakan. Analisis menunjukkan bahwa sasaran strategis pada perspektif kapabilitas organisasi, seperti pengembangan kompetensi analitik prediktif dan transformasi budaya organisasi, memiliki peran fundamental dalam mendorong inovasi proses administrasi perpajakan. Selanjutnya, proses administrasi yang efektif dan efisien berkontribusi pada peningkatan pengalaman wajib pajak, yang pada gilirannya membangun trust dan

perceived fairness sebagai determinan psikologis penting bagi kepatuhan sukarela. Penelitian juga mengidentifikasi pentingnya pendekatan segmentasi wajib pajak dalam Strategy Map, dengan strategi diferensiasi untuk segmen wajib pajak yang berbeda berdasarkan profil risiko dan perilaku kepatuhan, memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih efisien dan intervensi kepatuhan yang lebih terarah.

Faktor Kritis Keberhasilan Implementasi BSC dan Strategy Map dalam Manajemen Kepatuhan Pajak

Hasil analisis mengidentifikasi enam faktor kritis yang menentukan keberhasilan implementasi BSC dan Strategy Map dalam transformasi manajemen kepatuhan pajak. Pertama, komitmen dan kepemimpinan manajemen puncak otoritas pajak yang menjadi katalis bagi perubahan budaya organisasi dan pengadopsian pendekatan manajemen kinerja yang lebih strategis (Akbar et al., 2025). Kedua, kualitas data dan infrastruktur analitik yang memadai untuk mendukung pengukuran kinerja yang akurat dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Ketiga, alignment antara strategi kepatuhan pajak nasional dengan sasaran operasional di level unit kerja, memastikan konsistensi dan sinergi dalam implementasi. Keempat, mekanisme review kinerja yang sistematis dan berkelanjutan, memungkinkan pembelajaran organisasi dan penyesuaian strategi. Kelima, komunikasi strategi yang efektif kepada seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Keenam, integrasi BSC dengan sistem manajemen kinerja yang sudah ada, mencegah duplikasi dan memastikan koherensi sistem pengukuran kinerja secara keseluruhan.

Penelitian ini juga mengidentifikasi potensi tantangan dalam implementasi BSC dan Strategy Map dalam konteks administrasi perpajakan. Tantangan utama yang dihadapi meliputi resistensi terhadap perubahan dari aparatur perpajakan yang terbiasa dengan paradigma tradisional berbasis command-and-

control, keterbatasan infrastruktur teknologi dan kapabilitas analitik di negara berkembang, kesulitan dalam mengukur outcome kepatuhan pajak jangka panjang, kompleksitas dalam menentukan keseimbangan antara ukuran kinerja kuantitatif dan kualitatif, serta koordinasi antar unit kerja dalam organisasi perpajakan yang besar dan kompleks. Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan pendekatan implementasi yang bertahap (phased approach), program manajemen perubahan yang komprehensif, pengembangan kapabilitas internal secara berkelanjutan, serta pelibatan aktif pemangku kepentingan dalam proses desain dan implementasi BSC dan Strategy Map.

Dampak Implementasi BSC dan Strategy Map terhadap Efektivitas Manajemen Kepatuhan Pajak

Analisis terhadap studi kasus implementasi BSC dan Strategy Map di berbagai otoritas pajak menunjukkan beberapa dampak positif terhadap efektivitas manajemen kepatuhan pajak. Dari perspektif strategis, implementasi kedua instrumen tersebut menghasilkan peningkatan alignment vertikal dan horizontal dalam organisasi perpajakan, fokus yang lebih jelas pada sasaran strategis prioritas, serta pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti (evidence-based decision making). Dari perspektif operasional, peningkatan efisiensi alokasi sumber daya dengan prioritas pada segmen wajib pajak berisiko tinggi, penurunan cost of collection, peningkatan produktivitas pemeriksaan pajak, serta perbaikan layanan wajib pajak menjadi dampak positif yang teridentifikasi. Implementasi BSC dan Strategy Map juga berkontribusi pada transformasi budaya organisasi otoritas pajak menjadi lebih berorientasi pada outcome dan berbasis kinerja, dengan penekanan pada kolaborasi lintas fungsi dan continuous improvement.

Meskipun demikian, dampak implementasi BSC dan Strategy Map terhadap outcome utama berupa peningkatan kepatuhan

pajak memerlukan waktu yang lebih panjang untuk terlihat secara signifikan. Analisis literatur mengungkapkan bahwa implementasi kedua instrumen tersebut memang menunjukkan korelasi positif dengan indikator kepatuhan formal seperti tingkat pelaporan SPT tepat waktu dan penurunan tunggakan pajak. Namun, dampaknya terhadap kepatuhan material yang mencerminkan ketepatan perhitungan dan pembayaran pajak sesuai kondisi sebenarnya membutuhkan evaluasi jangka panjang yang lebih komprehensif. Hal ini sejalan dengan karakteristik BSC sebagai instrumen manajemen perubahan yang memerlukan waktu untuk menghasilkan perubahan perilaku organisasi secara menyeluruh dan berkelanjutan. Penelitian lebih lanjut dengan metode longitudinal diperlukan untuk mengukur dampak jangka panjang implementasi BSC dan Strategy Map terhadap peningkatan kepatuhan pajak dan penerimaan negara secara keseluruhan.

Integrasi Teknologi dalam Implementasi BSC dan Strategy Map untuk Manajemen Kepatuhan Pajak

Teknologi informasi memegang peran krusial sebagai enabler dalam implementasi BSC dan Strategy Map untuk manajemen kepatuhan pajak. Analisis literatur mengidentifikasi tiga area utama integrasi teknologi: (1) sistem business intelligence dan data analytics untuk pengumpulan, analisis, dan visualisasi data kinerja secara real-time; (2) platform kolaborasi digital yang memfasilitasi komunikasi strategi dan koordinasi lintas unit dalam implementasi BSC; dan (3) sistem otomatisasi proses administrasi perpajakan yang meningkatkan efisiensi operasional. Implementasi dashboard kinerja digital yang terintegrasi dengan sistem informasi perpajakan memungkinkan monitoring pencapaian sasaran strategis secara real-time, identifikasi anomali kinerja secara dini, serta analisis root cause yang lebih cepat. Integrasi big data analytics dan kecerdasan buatan dalam BSC juga memperkuat kapabilitas prediktif

otoritas pajak dalam mengidentifikasi tren kepatuhan dan menyesuaikan strategi intervensi secara lebih responsif.

Meskipun menawarkan potensi signifikan, integrasi teknologi dalam implementasi BSC dan Strategy Map juga menghadirkan tantangan tersendiri bagi otoritas pajak, terutama di negara berkembang. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan infrastruktur teknologi, kesenjangan digital kompetensi SDM perpajakan, kompleksitas integrasi sistem legacy dengan platform analitik modern, serta isu keamanan dan privasi data wajib pajak. Penerapan pendekatan bertahap (phased approach) dalam transformasi digital BSC menjadi strategi yang direkomendasikan, dimulai dari digitalisasi proses pengumpulan data kinerja, implementasi dashboard kinerja digital, hingga pengembangan kapabilitas analitik prediktif yang lebih canggih. Investasi pada pengembangan kompetensi digital petugas pajak melalui program pelatihan berkelanjutan juga menjadi faktor penting untuk memastikan adopsi teknologi yang efektif dalam implementasi BSC dan Strategy Map.

Model Adaptasi BSC dan Strategy Map untuk Konteks Administrasi Perpajakan Indonesia

Berdasarkan analisis literatur dan praktik terbaik global, penelitian ini mengembangkan model adaptasi BSC dan Strategy Map yang kontekstual dengan karakteristik administrasi perpajakan Indonesia. Model adaptasi ini mempertimbangkan beberapa faktor kontekstual spesifik, antara lain: struktur organisasi Direktorat Jenderal Pajak yang terdesentralisasi secara geografis, keragaman tingkat kematangan administrasi perpajakan antar wilayah, kapasitas teknologi informasi yang bervariasi, serta karakteristik sosio-kultural wajib pajak Indonesia. Model ini menggabungkan pendekatan top-down dalam penentuan sasaran strategis nasional dengan pendekatan bottom-up yang memungkinkan

Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Pajak untuk mengadaptasi BSC sesuai dengan konteks lokal mereka, menciptakan sistem "cascading BSC" yang koheren namun fleksibel.

Implementasi model adaptasi BSC dan Strategy Map dalam konteks Indonesia memerlukan beberapa penyesuaian, terutama pada perspektif wajib pajak dan kapabilitas organisasi. Pada perspektif wajib pajak, pendekatan segmentasi yang lebih granular berdasarkan karakteristik sosio-ekonomi dan perilaku kepatuhan spesifik wajib pajak Indonesia menjadi esensial, dengan perhatian khusus pada sektor informal yang masih dominan. Pada perspektif kapabilitas organisasi, penekanan lebih besar diberikan pada pengembangan budaya pelayanan dan integritas aparatur pajak, serta peningkatan kompetensi digital untuk mendukung transformasi digital administrasi perpajakan. Model ini juga mengintegrasikan prinsip-prinsip reformasi birokrasi dan good governance yang menjadi agenda nasional Indonesia, sehingga BSC tidak hanya menjadi instrumen manajemen kepatuhan pajak tetapi juga menjadi katalis bagi reformasi administrasi perpajakan secara lebih luas.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengembangkan kerangka konseptual implementasi Balanced Scorecard (BSC) dan Strategy Map dalam manajemen kepatuhan pajak yang menunjukkan transformasi dari pendekatan berbasis penegakan hukum menjadi model kepatuhan kooperatif. Empat perspektif BSC telah diadaptasi untuk konteks perpajakan: perspektif penerimaan dan kepatuhan, perspektif wajib pajak, perspektif proses administrasi perpajakan, dan perspektif kapabilitas organisasi. Strategy Map yang dikembangkan menunjukkan bahwa pengembangan kapabilitas organisasi dan optimalisasi proses administrasi akan

meningkatkan pengalaman wajib pajak, yang kemudian mendorong kepatuhan pajak dan penerimaan negara.

Penelitian mengidentifikasi enam faktor kritis keberhasilan implementasi: komitmen kepemimpinan, kualitas data, alignment strategis, mekanisme review kinerja, komunikasi efektif, dan integrasi dengan sistem yang ada. Implementasi BSC dan Strategy Map terbukti meningkatkan efektivitas manajemen kepatuhan pajak melalui pengambilan keputusan berbasis bukti dan alokasi sumber daya yang lebih efisien. Teknologi informasi, terutama business intelligence dan data analytics, menjadi pendukung penting dalam implementasi modern. Model adaptasi untuk konteks Indonesia yang menggabungkan pendekatan top-down dan bottom-up dapat menjadi acuan untuk transformasi manajemen kepatuhan pajak yang lebih strategis dan berimbang.

Saran

Otoritas perpajakan disarankan untuk mengadopsi pendekatan bertahap dalam implementasi BSC dan Strategy Map, dimulai dengan pilot project sebelum implementasi skala penuh, dilengkapi dengan program manajemen perubahan untuk mengatasi resistensi. Pengembangan kapabilitas analitik dan infrastruktur teknologi perlu diprioritaskan sebagai prasyarat kesuksesan, termasuk investasi pada sistem business intelligence. Pendekatan partisipatif dalam pengembangan BSC dan Strategy Map yang melibatkan berbagai tingkatan organisasi juga direkomendasikan untuk memastikan dukungan dan perspektif yang komprehensif.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan: studi empiris untuk menguji efektivitas kerangka konseptual ini pada otoritas pajak tertentu, penelitian longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang terhadap kepatuhan pajak, eksplorasi integrasi pendekatan perilaku dalam BSC, studi komparatif implementasi pada berbagai otoritas pajak, dan pengembangan metodologi

pengukuran kepatuhan pajak yang lebih komprehensif. Kolaborasi antara akademisi dan praktisi perpajakan juga direkomendasikan untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik dalam transformasi manajemen kepatuhan pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agustiantono, D. (2012). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi di Semarang*.
- [2] Agustini, S., & Puspita, R. D. (2024). Dampak Pemahaman Pajak, Ketentuan Pajak, dan Sanksi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi: Studi Kasus KPP Pratama Depok Sawangan. *Inovasi*, 11(1), 164–172. <https://doi.org/10.32493/inovasi.v11i1.p164-172.40252>
- [3] Akbar, M. A., Luh, N., & Hariastuti, P. (2025). *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan BSC Dan AHP Sebagai Alat Strategi Meningkatkan Kinerja Bandara XYZ*. 8(1).
- [4] Akuntansi, J., & Ferawati, N. (2025). *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Kerja Strategis dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional*. 01(03), 207–209.
- [5] Apriadi, F. N., & Muhammad, A. H. (2025). *PENERAPAN IT STRATEGIC ALIGNMENT DAN IT GOVERNANCE*. 10(2), 1385–1403.
- [6] Dekar Urumsah, & Rafi'i Habib Al Rasyid. (2023). Tax Compliance Cost: Explore Body of Literature By Use Science Mapping. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, Dan Keuangan Publik*, 18(1), 41–68. <https://doi.org/10.25105/jipak.v18i1.15285>
- [7] Di, U., Polewali, A. L., Nurqadri, M., Asriani, A., & Julianti, J. (2024). *SEIKO : Journal of Management & Business Strategy Map Balanced Scorecard Untuk Keberlanjutan*. 7(1), 652–664.
- [8] Handayani, S. (2017). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Lamongan. *Jurnal Akuntansi*, 2(3), 13. <https://doi.org/10.30736/jpensi.v2i3.110>
- [9] Hutagaol, U. T. G. H., Lestari, E. P., & Kurniatun, T. C. (2024). Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard pada Kanwil DJP Kepulauan Riau: Analisis Kinerja 2022-2023. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(2), 263. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v7i2.7058>
- [10] Maulana Muhammad, B., & Wirjolukito, A. (2021). Evaluasi Kepatuhan Pajak Berdasarkan Perilaku Data Keuangan dan Non Keuangan (Studi Kasus pada KPP Jakarta). *E-Jurnal Akuntansi*, 31(1), 116. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i01.p09>
- [11] Nanda, Y. M. E. S., Fakhruddin, I., Fitriani, A., & Pratama, B. C. (2021). RATIO: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia. *RATIO: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia*, 2(1), 111–124. <https://doi.org/10.30595/ratio.v6i1.23922>
- [12] Nora Naibaho, Sri Sundari, & Marisi Pakpahan. (2024). Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Literatur dan Kasus PT. Medan Juta Rasa, CV. Bintang Bungo Fajar, dan PT. Phapros Tbk. *File:///C:/Users/DELL/Downloads/239+Penerapan+Balanced+1997-2006.Pdf*, 8, 1997–2006.
- [13] Putra Agus Setiono, R. P. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak Badan Usaha. *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 11(2), 96–105. <https://doi.org/10.30649/japk.v11i2.70>
- [14] Qadri, R. A., & Jauhari, R. (2020). Desain Kerangka Konseptual Balanced Score Card Pada Lembaga Riset Pemerintah.

-
- Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 1(2), 19–37.
<https://doi.org/10.31092/jpkn.v1i2.786>
- [15] Rosyid, M. A. (2024). *The Effect of Digitalization on Compliance and Implementation of Tax Laws in Indonesia* Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kepatuhan dan Penerapan Hukum Pajak di Indonesia. 5, 265–280.
- [16] Valianti, R. M., Arafat, Y., & Merliana, E. (2023). Analisis Penerapan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan Pada KPP Pratama Palembang Seberang Ulu. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 6688–6701.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN